

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: M6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a. s.

Analysis of the acquisition and the selection of employees at Telefónica O2 Czech Republic, a. s. company

DP – EF – KPE – 2010 – 30

Bc. MARTINA HORÁČKOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Věra Newbold, Human resources, útvar nábor, Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

Počet stran: 93

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 07. 05. 2010

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 07. 05. 2010

Martina Horáčková

Resumé

Cílem diplomové práce je shromáždit a zpracovat informace o současných metodách využívaných k získávání nových pracovníků a jejich efektivní výběr k obsazení pracovního místa.

Diplomová práce je členěna do dvou částí a to na teoretickou část a praktickou část. Teoretická část se zabývá danou problematikou v obecné formě. Popisuje činnosti personálního oddělení v podniku, dále různé techniky získávání nových zaměstnanců a možné způsoby správného výběru pracovníků.

V praktické části jsou analyzovány současné metody získávání a výběru pracovníků, které jsou využívány personálním oddělení ve společnosti Telefónica O2, a.s.. Po následném zhodnocení získaných informací o postupech prováděných v dané společnosti při získávání zaměstnanců a byly navrženy lepší a efektivnější řešení.

Závěrem diplomové práce je zpracování a vyhodnocení ankety, která zjišťovala, jaké možnosti využívá firma pro získání nového pracovníka a jakým způsobem zaměstnanec hledá nové pracovní místo.

Resumé

The purpose of diploma work is to acquire and to process the information about current methods used for engaging of new workers and also for the efficient filling of working places.

Diploma work is divided into two main parts – theoretic part and practical part. The theoretic one deals with given problems in common form. It describes activities of personal department in a company, different techniques of staff engaging and various manners of correct worker's selection.

In practical part, there are analyzed current methods of engaging and selection of workers that are used in personal department of company Telefonica O2, Plc. Subsequently, the information about methods used in this company was analyzed and better and more effective methods were suggested.

The last part of diploma work is devoted to analysis and evaluation of public inquiry which tried to find out which possibilities are used by a company to engage new employees and which are used by applicants to find a new working place.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	8
Seznam tabulek.....	9
Seznam obrázků.....	10
Úvod	11
1. Teoretický popis procesu získávání a výběru pracovníků	13
1.1 Obecná charakteristika personálního řízení.....	13
1.1.1 Hlavní činnosti personálního oddělení	13
1.1.2 Plánování v personálním oddělení.....	15
1.1.2.1 Intuitivní metody	17
1.1.2.2 Kvantitativní metody	18
1.1.3 Odhad pokrytí potřeby pracovníků.....	18
1.2 Získávání nových zaměstnanců	21
1.2.1 Faktory ovlivňující získávání pracovníků	21
1.2.2 Zdroje získávání pracovníků	23
1.2.3 Metody získávání pracovníků.....	24
1.3 Výběrové řízení	30
1.3.1 Předvýběr uchazečů o zaměstnání.....	30
1.3.2 Výběrový pohovor.....	34
1.3.2.1 Druhy pohovorů	34
1.3.2.2 Příprava na výběrový pohovor	39
1.3.2.3 Otázky pro výběrový pohovor.....	41
1.4 Testy pro přijetí do zaměstnání	43
1.5 Doplnující informace.....	47
1.6 Shrnutí teoretické části	48
2. Praktická část metody získávání a výběru nových zaměstnanců ve společnosti Telefónica O2, a.s.	50
2.1 Profil společnost	50
2.2 Management a organizační struktura společnosti.....	52
2.3 Současná strategie společnosti	54
2.4 Péče o zaměstnance	56
2.5 Získávání pracovníků a jejich adaptace do nového prostředí.....	57

2.5.1 Stanovení popisu práce a profilu zaměstnance.....	57
2.5.2 Výběr pracovníků ve společnosti	58
2.5.3 Výběr kandidátů	62
2.5.4 Adaptace vybraného uchazeče	63
2.6 Průběh výběrového řízení na pozici Senior PR.....	65
2.6.1 Pohovor s vybranými	67
2.7 Návrh na zlepšení metody náborového řízení	69
2.7.1 Zlepšení plánování nových pozic a jejich obsazování	69
2.7.2 Osobní dotazník pro výběrové řízení	70
2.7.3 Psychodiagnostické testy.....	72
2.7.4 Zhodnocení výběrového řízení	74
3. Zhodnocení ankety	75
3.1 Anketa – způsob hledání nového zaměstnance	75
3.2 Anketa – způsob hledání nového zaměstnání.....	77
Závěr	78
Seznam literatury.....	79
Seznam příloh.....	81

Seznam použitých zkratek a symbolů

AC	- Assessment Centre
aj.	- a jiné
apod.	- a podobně
a. s.	- akciová společnost
atd.	- a tak dále
BOZP	- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČVUT	- České vysoké učení technické
HR	- human resources
IT	- informační technologie
např.	- například
PO	- požární ochrany
senior PR	- senior public relations
spol. s r.o.	- společnost s ručením omezeným
TH	- technicko-hospodářský pracovník
tzn.	- to znamená
tzv.	- tak zvaný

Seznam tabulek

Tab. 1: Vztah mezi jednotlivými činnostmi a cíli personálního managementu	14
Tab. 2: Fáze personálního plánování	16
Tab. 3: Stanovení čisté potřeby lidských zdrojů	19
Tab. 4: Přehled dokumentů pro výběrové řízení	31
Tab. 5: Seznam uchazečů o zaměstnání	33
Tab. 6: Členění strukturovaného přijímacího výběrového rozhovoru.....	38
Tab. 7: Záznamový list pro hodnocení uchazeče	40
Tab. 8: Příklad záznamového archu AC.....	46
Tab. 9: Validita metod výběru pracovníků podle M.Smitha	49

Seznam obrázků

Obr. 1: Nástin možných rozhodování při uspokojování potřeby pracovníků v organizaci.	20
Obr. 2: Loga společnosti.....	50
Obr. 3: Organizační struktura společnosti Telefónica O2, a.s.	53
Obr. 4: Vize společnosti Telefónica O2, a.s.	54
Obr. 5: Rozpoznávací znak společnosti Telefonika O2, a.s.	55
Obr. 6: Ukázka strukturovaného popisu pracovního místa	58
Obr. 7: Ukázka intranetových stránek nabídka volných pracovních míst.....	59
Obr. 8: Chci do O2	61
Obr. 9: Vyplatí se mít přátele	62
Obr. 10: Inzerát Senior PR specialista.....	66
Obr. 11: Ukázka možného vyhotovení osobního dotazníku.....	71
Obr. 12: Dotazník, měření kompetencí	72
Obr. 13: Reporty	73
Obr. 14: Vyhodnocení ankety - způsob hledání nového zaměstnance	76
Obr. 15: Využívání metod při výběru zaměstnanců	76
Obr. 16: Vyhodnocení ankety - způsob hledání nového zaměstnání	77
Obr. 17: Nabídka pozice na práce.cz	82

Úvod

Personální oddělení vykonává mnoho činností. Mezi nejdůležitější jeho úkoly patří vytváření a rozvoj vysoce kvalifikovaného týmu zaměstnanců daného podniku. Personální politika je postavena na plánování, vyhledávání a získávání kvalitních nových pracovníků. Práce personálního oddělení by měla být postavena na principech politiky rovných příležitostí, etického chování, možnostech kariérního růstu, sociální odpovědnosti vůči svým zaměstnancům a sociálnímu okolí.

Každá firma, která chce obstát na velkém konkurenčním trhu, si je vědoma, že bez zkušených, kvalitních a dobře motivovaných pracovníků lze tohoto cíle jen obtížně dosáhnout. Nestačí jí mít pouze materiální zdroje, dostatečný finanční kapitál a nebo přísun nových informací. Pokud nebude mít kvalitní lidský kapitál, který dokáže efektivně využít všech zdrojů, které firma nabízí, nebude společnost dosahovat optimálních zisků a jen těžko se prosadí na celkovém trhu.

Velké společnosti si uvědomují, jak je důležité mít kvalitní personální management, a proto se snaží o jeho další rozvoj a správné fungování v podniku. Personální management by měl pracovat v souladu se strategií společnosti a zároveň se strategií lidských zdrojů. Jejich společným cílem by mělo být hladké naplnění vizí a cílů společnosti. Mezi nejdůležitější úkoly je do budoucna odhadnout a naplánovat, jakým způsobem bude potřeba pracovní síla, v jakém množství a v jaké intelektuální kapacitě. Přitom je třeba neustále mít na zřeteli schopnost spolupráce pracovníků firmy. Je velmi důležité správně obsazovat jednotlivé role a pracovní pozice s ohledem na budování produktivního týmu.

Malé a střední podniky mají v této oblasti velké nedostatky. Personální oddělení považují za další vynaložené výdaje společnosti v současné chvíli. Neuvědomují si, že v budoucnosti dobře obsazený lidský kapitál následně několikanásobně zhodnotí vynaložené náklady. Je to krátkozrakost, která může ovlivnit další vývoj a postoj společnosti na trhu.

Smyslem diplomové práce je ukázat význam personální práce na celkovém vývoji a strategii podniku. Teoretická část je členěna do tří částí. První část se zabývá hlavní náplní a úkoly personálního oddělení, v druhé části shrnutím obecných postupů a metod při získávání nových zaměstnanců a v poslední části se zaměřuje na techniky výběru

zaměstnanců. Praktická část diplomové práce je zaměřena na konkrétní výběr zaměstnanců ve společnosti Telefónica O2, a.s.. Opět je rozdělena do tří částí, kde v první části se zabývá s historií společnosti, s její strategickými záměry a její výrobní činností. V druhé části jsou popsány postupy, které využívá společnost pro vyhledávání a získávání nových pracovníků a nakonec je zaměřena na hledání nových řešení a způsobů, které by mohly být využívány pro lepší nábor nových zaměstnanců.

Závěrem diplomové práce je zhodnocení prováděné ankety na dané téma diplomové práce. Anketa se skládala ze dvou dotazníků, z toho první dotazník byl předáván firmám a bylo v něm dotazováno, jakým způsobem firmy hledají nové pracovníky. Druhý dotazník byl směřován k pracovníkům, kteří hledají nové zaměstnání. Byl zaměřen na téma, jakým způsobem případní uchazeči hledají nové zaměstnání.

1. Teoretické metody získávání a výběru nových zaměstnanců

1.1 Obecná charakteristika personálního oddělení

Personální oddělení je nedílnou součástí dobře fungující organizace. Zabývá se problematikou člověka v pracovním procesu, a zároveň jeho vztahu ke společnosti. Snahou personálního oddělení je sledovat strategické plány společnosti a následně k nim sladit personální strategii.

Činnost personálního oddělení vychází z definice: „ Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám.“¹

1.1.1 Hlavní činnosti personálního oddělení

Personální činnosti by měli zajišťovat plynulý chod veškerého dění týkající se zaměstnanců a společnosti dohromady. Zahrnuje to získávání, třídění, výběr a umístění pracovníků, možný rozvoj stávajících pracovníků, jejich seberealizaci a motivaci k vyšším výkonům a tím i k dosažení vyššího profitu společnosti. Vytváří motivační program s cílem udržet si schopné a kvalitní jedince, klade důraz na jejich profesní růst. K úkolům personálního oddělení patří:

- vytváření pracovních míst i s jejich konkrétní pracovní náplní s ohledem na současnou strategii společnosti a neustále je přizpůsobovat přicházejícím změnám
- správné zařazení zaměstnance na pracovní místo, které bude vyhovovat schopnostem pracovníka a zároveň dosáhnout jeho maximálního uplatnění pro organizaci
- odhadování budoucích potřeb pracovníků z pohledu jejich rozvoje, schopností, úrovně kvalifikace pro potřeby organizace

¹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, str.13

- snaha správného formování kolektivu, efektivního řízení lidí a rozvíjení mezilidských vztahů na pracovišti
- nutnost dodržování zákonů týkající se oblasti pracovních vztahů, zdraví a bezpečnosti zaměstnanců

V tabulce č.1 jsou přehledně uvedeny cíle personálního managementu s činnostmi, které napomáhají vytčené cíle naplňovat.

Tab. 1: Vztah mezi jednotlivými činnostmi a cíli personálního managementu

Cíl managementu	Činnosti přispívající ke splnění cílů
SPOLEČENSKÝ	1. Dodržování zákonů
	2. Povinné služby
	3. Vztahy mezi vedením a odbory
ORGANIZAČNÍ	1. Plánování v personální oblasti
	2. Povinné služby
	3. Výběr zaměstnanců
	4. Výcvik a zaškolování
	5. Hodnocení pracovního výkonu
	6. Umísťování zaměstnanců
	7. Kontrolní činnosti
FUNKČNÍ	1. Hodnocení výkonnosti
	2. Umísťování zaměstnanců
	3. Kontrolní činnosti
OSOBNÍ	1. Výcvik a zaškolování
	2. Hodnocení výkonnosti
	3. Umísťování zaměstnanců
	4. Odměňování
	5. Kontrolní činnosti

Zdroj: WERTHER, W. B. a DAVIS, K.: *Lidský faktor a personální management*.str.25

1.1.2 Plánování v personální oblasti

Plánování v personální oblasti patří k velice obtížným úkolům, který si žádají značné množství času, zkušeností pracovníků a velké investice. Velké organizace využívají této možnosti jako prostředku k dosažení vyšší efektivity. Zatímco malé a střední firmy nevidí v této investici dostatečnou návratnost.

Plánování v personální oblasti je systematicky uskutečňovanou předpovědí budoucích potřeb a rezerv v personální oblasti.² Personální oddělení může kvalitně naplánovat nábor, výběr a odbornou přípravu pracovníků pouze tehdy, jestliže má správný odhad počtu zaměstnanců a představu potřebné odborné kvalifikace v budoucnosti společnosti.

Cíle plánování v personální oblasti

Hlavním smyslem plánování pracovních sil je zajistit, aby organizace měla k dispozici takové množství lidí, které potřebuje a kteří zároveň mají požadované dovednosti, schopnosti a zkušenosti. Při správném provedení plánu pracovních sil je firma schopna lépe využít veškerých lidských zdrojů a následně předcházet nečekaným problémům souvisejícím s možným přebytkem nebo nedostatkem zaměstnanců. Součástí tohoto plánu je nutný i přehled o jejich potřebných dovednostech a požadovaných schopnostech. Cílem je další zvyšování a rozšiřování jejich kvalifikace, zlepšování flexibility jednotlivých pracovníků, kteří se mohou následně v krátké době adaptovat na jiné pracovní pozice.

Proces plánování pracovníků

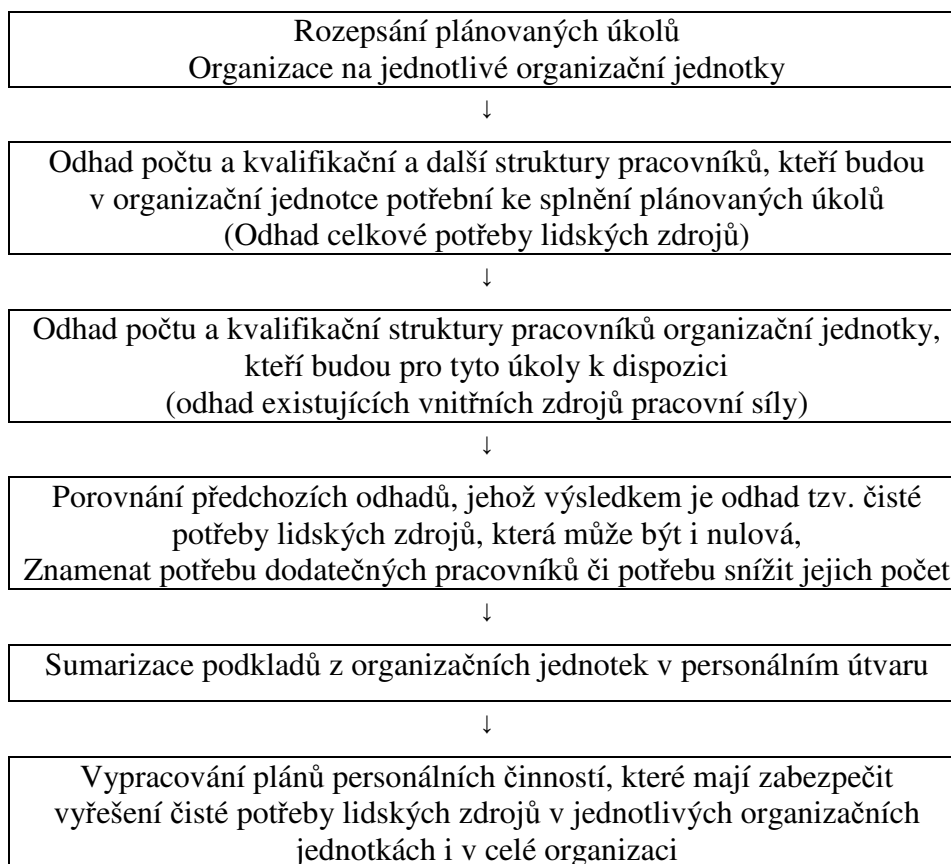
Proces plánování lidských zdrojů má stejné postupné kroky jako v jiných odděleních. Hlavním významem je předvídání, prognóza a následně metody odhadů. Kvalita předvídání a prognóz vychází z podrobných znalostí stavu a dosavadního vývoje firmy a z dobré znalosti ekonomického prostředí a podmínek v dané oblasti podnikání.

„Kvalita prognóz tedy závisí na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz, jež však nelze provádět bez pečlivého a detailního zjišťování informací.“³

² Werther, W. B. a Davis, K.: Lidský faktor a personální management, str.110

³ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, str.98

Tab. 2: Fáze personálního plánování



Zdroj: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, str. 100

Tabulka č. 2 může být také přepsána do následujícího vzorce:

$$\text{Celková potřeba pracovníků} - \text{vnitřní zdroje pracovníků} = \text{čistá potřeba pracovníků}$$

Předpovědi nebo-li odhady množství potřebných zaměstnanců, je vlastně snaha odhadnout, jaké počty zaměstnanců bude potřeba k dané strategii podniku, s jakými dovednostmi, schopnostmi a zároveň s jakou kvalifikací. Rozhodujícím faktorem, kterým se řídí personální oddělení je strategie podniku, roční rozpočet, dlouhodobý podnikový plán, který je promítnut do jednotlivých útvarů organizace. K potřebným odhadům je možno využít rozdílných technik, které se člení na intuitivní metody a kvantitativní metody.

1.1.2.1 Intuitivní metody

Tyto techniky jsou založeny na odborných znalostech a především zkušenostech, týkající se spojení mezi jednotlivými úkoly organizace, technologií a pracovní silou. Mezi takové metody můžeme zařadit např. delfskou metodu, kaskádovou metodu nebo metodu manažerskou.

Delfská metoda

Delfská metoda, jinak řečeno expertní metoda „spočívá v tom, že skupina expertů se snaží dosáhnout vzájemné shody názorů o budoucím vývoji všech možných faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovních sil v dané organizaci.“⁴ Jedná se o skupinu odborníků, převážně vedoucích pracovníků, kteří se snaží předpovědět budoucí vývoj společnosti. Personální oddělení je v pozici prostředníků, přes které se uskutečňuje diskuse o jednotlivých názorech. Celá problematika probíhá v jednotlivých cyklech, které se opakují až do doby, než se odborníci ve svých názorech na budoucí vývoj společnosti sjednotí.

Kaskádová metoda

Tato metoda je velice podobná delfské metodě jen s tím rozdílem, že nejenom řeší odhad perspektivní potřeby pracovníků, ale zároveň i odhad možného pokrytí nových pozic z vnitřních zdrojů podniku.

Metoda manažerských odhadů

Do této metody se zapojují všichni vedoucí pracovníci z organizace. Je možno tuto techniku využít dvěma způsoby. Jednou z možností je provést odhad potřebných zaměstnanců shora dolů. Tím se myslí, postupovat od nejvyšší úrovně a pokračovat hierarchicky k nejnižší úrovni a v průběhu neustále kontrolovat, upravovat a připomínkovat jednotlivé eventuální odhady. Druhou možností je zvolit přesně opačný postup zdola nahoru a pokračovat stejnými kroky. Někdy se doporučuje zvolit obě kombinace a porovnat jednotlivé výsledky, které byly postupně získány.

⁴ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, str. 103

1.1.2.2 Kvantitativní metody

Tyto techniky využívají především matematických nebo statistických postupů, které vyžadují dostatečné množství informací, se kterými se může i nadále pracovat. Kvantitativních metod je celá řada, např. metoda založená na analýze vývojových trendů, metoda založená na analýze a počtu pracovníků, metody založené na pracovních normách a jiné. Podstatné je zvolit takovou metodu, která by nejlépe vystihovala situaci v daném podniku a držet se pravidla, čím je metoda jednodušší a srozumitelnější, tím pravdivějších se dosahuje výsledků.

Metoda založená na analýze vývojových trendů

Podstatou této metody je zvolit jeden nejvíce rozhodující faktor, který značně ovlivňuje potřebu pracovníků a který má největší vliv na pracovní sílu. „Jestliže je takový faktor zjištěn, zkoumá se jeho dosavadní vývoj v poměru k vývoji počtu pracovníků organizace. Extrapolace vývoje tohoto poměru je pak základem pro odhad potřebného počtu pracovníků v budoucnosti.“⁵

Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků

Tato metoda se používá tam, kde se setkáváme s obsluhou lidí jako např. ve školství, ve zdravotnictví. Je obdobou předchozí metody, vychází se z maximálního navrhovaného počtu pracovníků na počet možných lidí, o které by se měli pracovníci starat.

1.1.3 Odhad pokrytí potřeby pracovníků

Po ukončení plánování počtu zaměstnanců dle budoucího vývoje společnosti, firma si může položit otázku, z jakých zdrojů je bude čerpat. Proto následně firma vytvoří koncept, kolik zůstane současných zaměstnanců, s jakými dovednostmi a o jaké kvalifikaci. Při tvorbě konceptu nesmí opomenout na přirozený úbytek zaměstnanců z demografického hlediska, z přirozené fluktuace zaměstnanců nebo i z technologického pokroku. Obdobně jako v případě potřeby pracovníků se k odhadům pokrytí potřeby zaměstnanců používá různých metod, intuitivních nebo kvantitativních. Pro odhady vnitřních zdrojů pracovníků

⁵ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, str. 106

existuje tzv. bilanční metoda, která patří do intuitivních metod. Mezi kvantitativní metodu řadíme tzv. Markovovu analýzu. Pro odhady vnějších zdrojů pracovníků může podnik využít již zpracované prognózy institucemi státní statistiky nebo institucemi trhu práce.

Bilanční metoda

„Bilanční metoda je založena na organizačním schématu, plánu práce a plánu obsazení pracovních míst.“⁶ (viz tab. 3) Podnik si vytvoří tzv. přehled o pracovnících a roztřídí si je podle jednotlivých znaků do skupin. Skupiny třídí např. podle schopností, kvalifikací nebo i podle demografických znaků. Zjistí si tak, aktuální stav každého pracovníka pro jeho následné využití a možnosti převedení na jiné plánované pracovní místa.

Tab. 3: Stanovení čisté potřeby lidských zdrojů

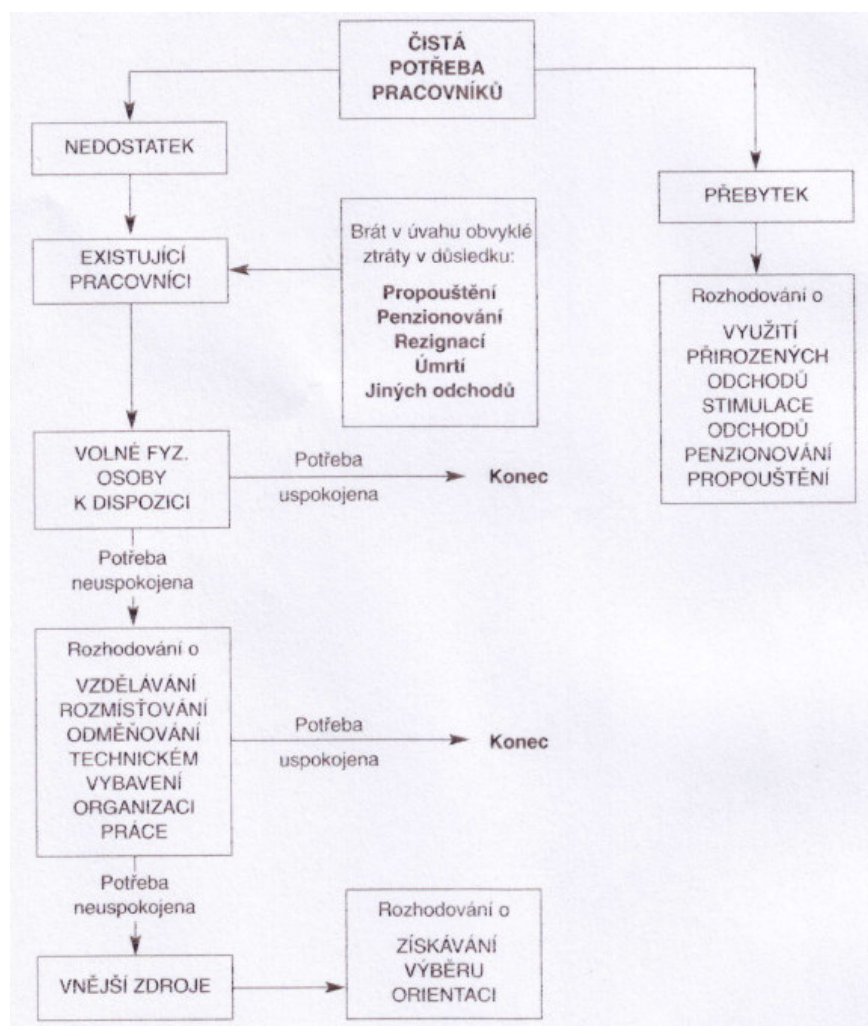
Bilance lidských zdrojů zpracovaná ke dni	Počet zaměstnanců
Plán práce na počátku roku	
- obsazená pracovní místa	
- zajištěné nástupy do zaměstnání (absolvent učebního poměru, nástupy po ukončení stáže, mateřské dovolené aj.)	
Aktuální potřeba pracovníků, popř. nadbytek	
+ odchody do důchodu	
+ nástupy na dlouhodobé stáže a mateřskou dovolenou	
+ náhrada za odcházející pracovníky	
+ náhrada za úmrtí (statisticky zjištěná míra)	
Potřeba náhrady	
+ nově vytvořená pracovní místa	
- rušená pracovní místa	
Čistá potřeba pracovníků, popř. nadbytek	

Zdroj: Dvořáková, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*, str. 126

⁶ Dvořáková, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*, str. 126

Metoda založená na tzv. Markovově analýze

Tato metoda se řadí ke kvantitativním metodám, které využívají poznání zákonitostí spojené s pohybem pracovníků uvnitř organizace a z organizace, kvantifikuje jeho pravděpodobnosti a skládá je do prognóz. Je vhodná v podniku, kde je hierarchické uspořádání jednotlivých funkcí a pracovníci můžou jimi procházet během své pracovní kariéry. Sestavuje se tzv. přechodová matice (viz obr 1), která vyjadřuje pravděpodobné přechody pracovníků např. z jedné funkce do druhé, pravděpodobnost odchodů zaměstnanců z podniku a jiné. Následně vytvořené přechodové pravděpodobnosti získané z přechodové matice nasadíme na nové výchozí počty pracovníků v příslušných funkcích a získáme tak odhad počtu pracovníků v těchto funkcích. Vypovídajícím časovým obdobím přechodové matice je jeden kalendářní rok.



Obr. 1: Nástin možných rozhodování při uspokojování potřeby pracovníků v organizaci

Zdroj: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, str. 117

1.2 Získávání nových zaměstnanců

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady v žádoucím termínu.“⁷ Jinými slovy by se dalo říci, že se jedná o hledání a rozpoznání vhodných uchazečů, informování o volných pracovních pozicích, získávání nových informací o zájemcích a také jednání s nimi.

1.2.1 Faktory ovlivňující získávání pracovníků

Na určitou nabídku na konkrétní pracovní místo a v konkrétní organizaci reagují jednotliví uchazeči různě. Závisí také na tom, o jaké konkrétní pracovní místo se jedná, jaká společnost nabízí volnou pozici a na současných ekonomických podmínkách.

Charakteristika pracovního místa

Každé pracovní místo vykazuje určité informace o sobě pro uchazeče. Mezi takové informace patří:

- o jakou povahu práce se jedná, zda se jedná o manuální práci nebo administrativní práci
- hierarchické postavení volné pozice, např. tarifní zaměstnanec, mistr, vedoucí pracovník, manažer
- jaké jsou požadavky na pracovníka obsazovaného místa, dosažené vzdělání, kvalifikace, zkušenosti, praxe aj.
- jaká je s pracovním místem provázaná odpovědnost a následně i jeho pravomoc
- kde je umístěné pracovní místo, v jakém konkrétním městě
- finanční odměna za vykonanou práci a jiné benefity a sociální výhody od zaměstnavatele

⁷ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, str. 126

Charakteristika organizace

Při hledání nového pracovního místa se uchazeči nejenom zajímají o nabízenou práci, ale důležitou roli zde hraje i jaká organizace volnou pracovní pozici nabízí. Mezi tyto charakteristiky řadíme:

- jedná-li se o velkou organizaci nebo malou rodinnou organizaci
- jaké společnosti dosahuje hospodářských výsledků a tím i jaká bude její následná budoucnost
- jaká jí provází pověst a image
- jakou má politiku zaměstnanců, a politiku k zákazníkům, tzn. jaká je úroveň péče o zaměstnance, zda se u této firmy neobjevuje nadměrná fluktuace pracovníků
- možnosti kariérního růstu a další profesní vzdělávání
- jak pečuje o zákazníky

Vnější nebo-li externí faktory

Tyto faktory jsou spíše z celkového pohledu na společnost, které ovlivňují celkovou ekonomiku ve státě. Do této skupiny se řadí:

- demografické podmínky, tj. „proměnlivost reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů“⁸
- ekonomické podmínky, zde se odráží, v jakém ekonomickém cyklu se zrovna hospodářská ekonomika nachází nebo dostává, např. v období recese, je velká pravděpodobnost, že o volná nabízející pracovní místa bude velký zájem, bude se zde projevovat prohlubující se nezaměstnanost
- sociální podmínky, zde se projevuje celkový vývoj společnosti, obecně vzdělanost a kvalifikace lidí ve společnosti a kultura společnosti
- technologické podmínky, technický pokrok vyvolává tvoření nových pracovních míst a následně vytlačuje stará pracovní místa na trhu práce, proto se musí přizpůsobovat i profesně kvalifikační struktura
- politicko-legislativní podmínky, mezi ně řadíme možnost a zároveň i omezení zaměstnávání zahraničních uchazečů, nařízení zaměstnání určitých osob např.

⁸ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, str. 128

osoby se změněnou pracovní schopností, překážky diskriminace uchazečů o zaměstnání, např. na základě náboženství, politických názorů, věku uchazeče aj.

1.2.2 Zdroje získávání pracovníků

Po naplánování volné pracovní pozice musí se firma rozhodnout, zda bude hledat uchazeče z vnitřních zdrojů pracovních sil nebo z externích zdrojů. Oba zdroje nabízejí podniku určité výhody a nevýhody.

Vnitřní zdroje pracovních sil

Do této oblasti řadíme pracovníky, kteří se nabízejí přímo ve firmě. Jsou to tací pracovníci, kteří získali vyšší zkušenosti, osvědčili se nebo si zvýšili kvalifikaci a můžou tak vykonávat náročnější práci a mají zájem o nabízenou volnou pozici. Dalšími adepty mohou být zaměstnanci, kteří by se stali nadbyteční např. z důvodu použití lepší technologie a museli by být tudíž propuštěni z podniku. Firma jim může tak nabídnout přeložení na nově vznikající pozice. Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří:

- zaměstnavatel zná své zaměstnance, je obeznámen s jejich znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi
- uchazeč zná firmu, umí se v ní orientovat, nemusí se tedy adaptovat na práci a sociální prostředí firmy
- orientace na vnitřní zdroje zvyšují pracovní morálku a motivaci ostatních pracovníků ve firmě
- firma vydá nižší náklady na uchazeče z vnitřních zdrojů a zároveň má návratnost investic do vzdělávání svých zaměstnanců

Mezi nevýhody takto získaných pracovníků patří:

- vzájemné soutěžení pracovníků o povýšení, může vyvolat negativní mezi pracovní vztahy a celkovou morálku v podniku
- při povyšování pracovníků, může nastat taková situace, kdy přijatý pracovník už nestačí úspěšně plnit své nové úkoly
- zabraňuje vstupu nových myšlenek a postupů do firmy od externích uchazečů

Vnější zdroje pracovních sil

Mezi vnější zdroje patří nabízené pracovní síly na trhu práce, pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit současného zaměstnavatele, čerství absolventi škol a tzv. doplňkové zdroje, např. ženy v domácnosti, studenti či pracovníci ze zahraničí.

Výhody vnějších zdrojů:

- do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory, myšlenky, poznatky a zkušenosti
- možnost většího výběru z uchazečů, z jejich schopností a dovedností
- nižší náklady na získání vysoce kvalifikovaných pracovníků, nových techniků a manažerů z vně organizace

Nevýhody vnějších zdrojů:

- hledání, kontaktování a oslovování nových uchazečů je obtížnější a nákladnější
- nutná adaptace a orientace nových pracovníků je delší než u vnitřních zdrojů
- mohou vzniknout konflikty mezi stávajícími pracovníky a s nově nastupujícími uchazeči
- demotivace a neochota zvyšování si kvalifikace u stávajících zaměstnanců podniku

1.2.3 Metody získávání pracovníků

Zvolení správné metody pro získání nového kvalifikovaného pracovníka je velmi důležité. Je potřeba informovat o volných pozicích v dané organizaci tak, aby se oslovili vhodní lidé a zároveň byli nabídkou motivováni tak, aby se o tato místa ucházeli. Metod na získání nových pracovníků je velké množství a firmy se obvykle neomezují pouze na některou z nich, ale využívají více možností a mezi sebou je kombinují.

Uchazeči se nabízejí sami

Většinou se tato metoda projevuje u organizací, které mají dobrou pověst, dobře placenou a zajímavou práci, preferují výbornou sociální politiku, umožňují vzdělávání zaměstnanců a další jejich kariérní růst ve firmě. Výhodou této metody je, že snižuje náklady na aktivní hledání pracovníků pomocí inzerce, které nejsou obvykle nejnížší. Nevýhodou je, že uchazeči neznají a ani nemají přesnou představu, jaké pracovníky potřebuje organizace. Zároveň organizace se musí vypořádat s uchazeči, které pro ni nejsou užiteční. Dále tato

metoda neposkytuje možnost výběru z dostatečného množství uchazečů v určitém časovém období, jednotliví uchazeči přicházejí rozptýleně v čase, a tak není možné provést porovnání mezi jednotlivými uchazeči.

Doporučení současného pracovníka organizace

Jedná se o pasivní metodu, kdy současný pracovník dává tip na vhodného kandidáta na obsazované místo, na kterého se může podnik přímo obrátit. Pracovník, který přinese daný tip firmě, by měl být vždy odměněn. Předpokladem je, že pracovníci by měli být dobře informováni o volné pozici a současně i o povaze nabízeného místa. Výhodou této metody je, že se jedná o rychlý a levný způsob. Doporučení pracovníci většinou vyhovují, jak po odborné stránce, tak i osobnostními charakteristikami. Nemusí procházet adaptačními a sociálními procesy. Obdobně jako u metody, kdy se uchazeči nabízejí sami, je nevýhodou, že není možný výběr z většího počtu uchazečů najednou a nelze je tedy vzájemně porovnávat mezi sebou.

Přímé oslovení vyhlídnutého jedince

Metoda je směřována k manažerům, kteří se setkávají s odborníky jiných organizací na různých seminářích nebo odborných poradách. Manažeři by měli sledovat odborné znalosti a nápady jednotlivých specialistů z druhých firem, které následně může firma oslovit vlastní nabídkou a motivovat je tak k přechodu k ní. Výhodou je, že vybraní odborníci vlastními manažery odpovídají z hlediska odborného i osobního profilu. Tento způsob opět patří mezi metody, které rozhodně šetří náklady podniku. Nevýhodou je zhoršení vztahů mezi jednotlivými organizacemi. Takto „přebíraný“ pracovník si může velice rychle uvědomit vlastní knowhow a cenu na trhu práce a začít si klást nečekané podmínky na organizaci.

Vývěsky (v organizaci a mimo ni)

Jedná se o nenáročnou a levnou metodu získávání nových pracovníků uveřejňováním informací o volných pracovních místech na vývěškách. „Nutnost je umístit vývěsku na takovém místě ve firmě, kudy procházejí všichni pracovníci a mimo firmu, tak aby si jich

veřejnost všimla a nabídka oslovila vhodné potenciální uchazeče.“⁹ Výhodou této metody je oslovení velkého počtu uchazečů za minimální náklady. Ve vývěskách je možné uvést podrobný popis nabízené volné pozice s veškerými charakteristikami a i s informacemi, kde je možné se o nabízené pracovní místo přihlásit. Přesným popisem pracovního místa včetně požadavků na obsazovanou pozici se samoučelně redukuje počet evidentně nevhodných uchazečů. Nevýhodou metody je, že o volném pracovním místě jsou informováni pouze uchazeči, kteří se dostanou k vývěsce a všimnou si jí. Metoda oslovuje pouze omezený počet potenciálních uchazečů, zpravidla jen ty z nejbližšího okolí firmy.

Letáky vkládané do poštovních schránek

Firma se pomocí letáků zaměřuje na obsazení pracovních pozic v určitém regionu, kde se snaží oslovit, co největší množství uchazečů. Podnik využívá většinou služeb poštovních doručovatelů, specializovaných organizací poskytujících tyto služby, městské hromadné dopravy nebo jakékoliv jiné možnosti rychlého rozšíření letáků k veřejnosti. Výhodou je velmi rychlá informativní metoda, která je, ale o něco dražší než vývěsky ve firmě. Nevýhodou je použitelnost této metody. Tento způsob je vhodný zejména pro méně kvalifikovanou pracovní sílu nebo k získávání dočasných pracovních sil.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Metoda je vhodná pro pracovní pozice, které mohou být obsazovány čerstvými absolventy ze školy a nevadí, že potenciální uchazeči nemají žádnou praxi a předešlé zkušenosti. Výhodou je, že firma si může již během studia vybrat uchazeče, o kterého by měla zájem. Vybraný student může již během studia s danou organizací spolupracovat, konzultovat s ní své studijní projekty, zúčastňovat se na projektech dané firmy a získávat tak už během studia potřebné zkušenosti pro praxi. Firma může lépe poznat charakterové a pracovní schopnosti studenta, budoucího zaměstnance a naopak student se mnohem rychleji adaptuje později v pracovním procesu. Mezi hlavní nevýhodu patří nezkušenost čerstvých absolventů ze škol, následně s nimi jsou vyšší náklady s jejich adaptací v organizaci a zácvičku na práci ve firmě. Dále obsazování volných pozic absolventy ze škol nelze v průběhu celého kalendářního roku, ale až na konci školního roku.

⁹ Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. str. 83

Spolupráce s úřady práce

Ze zákona je každá firma povinna informovat úřady práce o nabízené volné pozici. Je nutné, aby volná pozice byla přesně charakterizována a byly správně formulovány požadavky na potenciálního uchazeče. Výhodou je, že tento způsob získávání nových pracovníků patří k levným metodám. Úřady práce sami zjišťují informace o uchazečích, zároveň dělají menší předvýběr uchazečů a posílají do firmy uchazeče, které odpovídají požadavkům na volnou pozici. Firma může získat v případě zaměstnání uchazeče z úřadu práce jistý příspěvek na zaměstnání za každé přijetí nezaměstnaného uchazeče zaregistrovaného na úřadu práce. Nevýhodou je, že někteří uchazeči nemají dostatečnou vlastní motivaci pracovat a o danou pozici se zajímají pouze z donucení pracovního úřadu.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Patří mezi nejrozšířenější metodu, kterou podniky využívají při hledání nových pracovníků. Jedná se o využívání inzerce v tiskovinách včetně odborných periodik, nebo pomocí rozhlasu či televize apod. Inzerce je možno použít na určitý region, na území celého státu nebo může mít i mezinárodní rozsah. Výhodou je, že nabídka volné pracovní pozice se rychle dostane k potenciálním uchazečům, dozví se o ní mnohem větší množství lidí než v předešlých metodách. Nevýhodou může být výše ceny inzerce. Pokud firma by chtěla snížit cenu inzerátu na minimum, tak je nucena zmenšit rozsah informací o volné pracovní pozici a tím sníží celkovou efektivnost inzerátu.

Spolupráce se sdružením odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými institucemi apod. a využívání jejich informačních systémů

Tato metoda nepatří k příliš využívané technice, ale je vhodná k získávání špičkových odborníků v oboru. Firma využívá „informačních systémů různých sdružení odborníků, vědeckých společností apod., které obsahují mnoho užitečných detailů umožňující vyhledat vhodného jedince.“¹⁰ Výhodou je, že organizace si může být jista, že všichni vybraní kandidáti jsou odborně způsobilí a ani nevedí omezená nabídka uchazečů. Nevýhodou následně je, že vybraní odborníci, bývají většinou již zaměstnání. Pokud je chce firma získat, musí nabídnout lepší a výhodnější podmínky v porovnání s jejich

¹⁰ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, str. 139

současným zaměstnáním. Rostou tak především mzdové náklady firmy na tyto zaměstnance.

Využívání služeb komerčních personálních agentur

Metoda je využívána ve všech rozvinutých zemích, používá se při hledání nových zaměstnanců s vyšší kvalifikací. Většina agentur nabízí nejen hledání uchazečů, ale i jejich předběžný užší výběr. Výhodou je, že personální agentury mívají větší znalost trhu práce. V řadě agentur mají k dispozici vlastní databáze uchazečů hledající v současné době práci. Agentury mají lepší zkušenosti se správným formulováním inzerátů a navíc mohou poskytnout veškeré služby zlepšující proces výběru pracovníků, např. služby psychologa, specialisty na vyhodnocování testů apod. Hlavní nevýhodou je, že metoda je příliš nákladná. Podnik by si měl o dané agentuře zjistit reference, protože kvalita a serióznost zprostředkovatele může být ovlivněna komerční činností. Neexistuje zde zpětná vazba pro agenturu, zda její uchazeč odpovídal představám a potřebám organizace.

Profesionální vyhledávací firmy

Profesionální vyhledávací firmy jsou více specializované než obvyklé personální agentury. Obvykle hledají pouze určitý druh lidí za nemalý poplatek placený zaměstnavatelem. Rozdílem mezi personálními a profesionálními agenturami je dán tím, že: „umísťovací agentury se snaží přilákat uchazeče o zaměstnání prostřednictvím inzerátů, zatímco vyhledávací agentury aktivně pátrají po nových zaměstnancích mezi pracujícími ostatních organizací. Vyhledávacím agenturám se často říká „lovci mozků“¹¹ Výhodou je, stoprocentní zajištění hledaného kvalifikovaného pracovníka. Nevýhodou je, že se dá využít z důvodů vysokých nákladů, pouze pro obsazování manažerských pozic v organizaci.

Používání počítačových sítí

„V současné době existuje řada e-mailových či internetových adres, na které mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání. Ve většině případů slouží tyto adresy i jedincům hledajícím zaměstnání k umístění jejich individuální nabídky.“¹² Podniky

¹¹ Werther, W. B. a Davis, K.: Lidský faktor a personální management, str. 183

¹² Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, str. 142

využívají i vlastní webovou stránku. Kromě informací o firmě a jejích nabízených službách, jsou zde uvedeny i informace o volných místech. Dané informace lze nejčastěji nalézt pod odkazem kariéra. Firma zde informuje o volných pozicích s informacemi o pracovní náplni a požadavky na pracovníka včetně kontaktu nejčastěji přímo na vlastní personální oddělení. Mezi největší výhodu patří nízká cena inzerce volného místa, operativnost, možnost uvedení detailnějších informací o firmě, pracovním místě, požadavcích na pracovníka a informací o pracovních podmínkách. Nevýhodou je, že ne všichni možní uchazeči využívají konkrétních internetových adres firem. Uchazeči, kteří mají vystavenou individuální nabídku o své osobě na internetových stránkách, jí často neobnovují a tím není jisté, že nabídky potenciálních uchazečů vystavené na webových stránkách jsou aktuální.

1.3 Výběrové řízení

Výběr zaměstnanců z přihlášených potenciálních uchazečů je zahájen dnem, kdy je ukončena možnost hlásit se na nabízené volné pozice. Toto datum je uvedeno v inzerci.

„Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od nich očekává a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu.“¹³

Výběrové řízení na pracovníka může obsahovat i několik výběrových kol. Záleží na tom, o jak důležitou a odbornou pozici se jedná. Důležitým úkolem personalisty je, aby během výběrových kol sbíral informace o jednotlivých uchazečích, vzájemně je mezi sebou porovnával, hodnotil a pomocí veškerých dostupných metod vybral co nejefektivnějšího pracovníka pro podnik s požadovanými pracovními způsobilostmi. Celý proces se skládá z již zmíněných několika kol:

- předvýběr uchazečů o zaměstnání
- výběrový pohovor
- psychometrické testy
- testy - assesment centre
- ověřování referencí

Není pokaždé nutné, aby firma uskutečnila všechny kroky výběru. Výběrové řízení a jeho dílčí kroky je vhodné sestavit vždy s ohledem na nabízenou pozici, podle požadované odbornosti a hierarchického postavení ve firmě.

1.3.1 Předvýběr uchazečů o zaměstnání

Obsahem předvýběru uchazečů o zaměstnání je hodnocení shromážděných dokumentů (životopisu, žádosti o zaměstnání, případně dotazníku poskytnutého firmou). Biodata předkládaná uchazeči se porovnávají s údaji požadované na pracovní pozici. Hodnotí se především odborná způsobilost uchazečů. Z žádosti o pracovní místo se získávají informace o komunikační a prezentační dovednosti uchazeče. Všechny informace o uchazeči se prozkoumají a následně se provede výběr užší skupiny žadatelů a pozvou se k výběrovému pohovoru.

¹³ Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů, str. 138

Tab. 4: Přehled dokumentů pro výběrové řízení

DOTAZNÍK	ŽIVOTOPIS	POHOVOR	TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI	ZKOUMÁNÍ REFERENCÍ
- jednoduchý - otevřený		- strukturovaný - nestrukturovaný	t. inteligence t. schopností t. osobnosti t. skupinový diagnosticko-výcvikový program grafologie polygraf	

Zdroj: vlastní tvorba

Žádost o zaměstnání

Žádost o zaměstnání je vlastně průvodní dopis, v němž uchazeč vysvětluje a poskytuje informace, proč se o nabízené místo uchází. Pomocí této žádosti je personální pracovník schopen porovnat, jakou má uchazeč komunikační dovednost, zhodnotí schopnost jeho prezentace. Firma může požádat, aby tato žádost byla psána vlastní rukou. V takovém případě lze tento doklad použít ke grafologickému posouzení uchazeče.

Dotazníky

Dotazníky zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve větších organizacích. V případě obsazování pracovních pozic vyžadujících méně kvalifikovanou manuální práci se posuzování skutečností uváděných v dotazníku nejspíše stává rozhodující metodou výběru vhodného pracovníka. V současnosti mají různé organizace různé dotazníky. Zpravidla větší organizace používají více variant dotazníků s ohledem na různé kategorie pracovních funkcí. V podstatě existují dva typy dotazníků. Jednoduché dotazníky žádají uchazeče o sdělení základních, snadno ověřitelných skutečností potřebných k posouzení jejich pracovní způsobilosti. V druhém typu tzv. otevřeném dotazníku má uchazeč možnost vyjádřit své názory, zaujímat stanoviska, prezentovat své představy jak o organizaci, v níž se uchází o zaměstnání, tak o své činnosti a kariéře v ní, poskytuje se mu možnost argumentovat ve prospěch své žádosti apod. Otevřených dotazníků se používá zpravidla při

obsazování míst vedoucích pracovníků, vysoce kvalifikovaných specialistů a míst s převahou duševní práce.

Životopis

Obsah a forma životopisu, pokud není požadována firmou, u které se uchazeč zajímá o práci, může mít několik forem.

Volný životopis má tradiční chronologický popis života uchazeče. Co uvede uchazeč do životopisu, je ponecháno na něm samotným. Práce s takto vypracovaným životopisem je velice obtížná, protože neumožňuje bezprostředně porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou a je zapotřebí nejdříve zpracovat a roztřídit informace a teprve potom je porovnat.

Polostrukturovaný životopis je obdobný jako volný životopis, ale uchazeči musejí v životopise poskytnout informace, které organizace vyžaduje pro účely posouzení jejich způsobilosti.

Strukturovaný životopis je v podstatě předdefinovaný dotazník pro uchazeče o zaměstnání. Výhodou je, že všechny životopisy mají stejný nebo velmi podobný vzhled. Tím se usnadňuje a zrychluje sbírání a porovnání dat o uchazeči. Firma musí poskytnout informaci při inzerování volného místa, kde je možné formulář strukturovaného životopisu získat.

Při prvním porovnání informací o uchazeči získaných ze životopisu, ze žádosti o zaměstnání nebo i z dotazníku se hledají odpovědi na následující otázky týkající se vzdělání uchazeče

- Jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl?
- Jaké školy uchazeč studoval?
- Měnil uchazeč školy, jak často a z jakého důvodu?

praxe uchazeče

- Jakou uchazeč má praxi?
- V jakých firmách pracoval?
- Na jakých pozicích pracoval?
- Jak často a z jakých důvodů měnil zaměstnání?

Následně je nutné provést kontrolu časových údajů o ukončení vzdělání, absolvované praxi apod. ve shromážděných dokumentech (vysvědčení, diplomy, certifikáty aj.)

Výsledkem předvýběru je zařazení jednotlivých uchazečů do tří skupin:

- velmi vhodní - tito uchazeči nejvíce vyhovovali požadavkům na obsazovanou pozici a zcela určitě jsou pozváni do dalšího výběrového kola
- vhodní - do výběrového kola jsou pozváni tehdy, je-li málo uchazečů ve skupině „velmi vhodní“. Ještě je možné např. telefonickým rozhovorem položit doplňující otázky a tím rozhodnout, do jaké skupiny se uchazeč zařadí. Pokud v současné době nemůže uchazeči firma nabídnout vhodnou práci, je možné mu zaslat tzv. rezervační dopis. Uchazeče tím upozorní o možnosti uložení jeho dat do databáze podniku, pro případ možného dalšího oslovení v budoucnosti.
- nevhodní - jedná se o uchazeče, kteří neprošli předvýběrem a následně je jim zaslán zdvořilý odmítavý dopis

Po ukončení předvýběrového řízení, personalisté sestaví abecední seznam postupujících uchazečů do dalšího výběrového kola (viz tab. 5). Nedoporučuje se dělat jakékoliv jiné pořadí např. z hlediska dovedností, vzdělání, aby nemohlo dojít dopředu k ovlivnění dalšího rozhodnutí o výběru uchazeče.

Tab. 5: Seznam uchazečů o zaměstnání

Číslo		Volné pracovní místo					
Média							
Č.	Odkaz na media	Jméno	Adresa	Hodnocení	Potvrzeno	Pohovor	Konečný dopis
1							
2							
3							
4							

Zdroj: Armstrong M.: *Personální management*, str. 462

1.3.2 Výběrový pohovor

„Pohovor je nejpoužívanější, a je-li dobře připraven a prováděn, pak i nejlepší metodou výběru pracovníků. Dobře připravený pohovor přináší řadu výhod, které nemohou přinést jiné metody.“¹⁴ Kromě posouzení pracovní způsobilosti uchazeče pro obsazované místo má výběrový pohovor další hlavní cíle:

- získání dalších a hlubších informací o uchazeči, dozvědět se o jeho očekávání a pracovních cílech, ujasnění informací předložené v předešlých písemných dokumentech
- poskytnutí bližších informací o firmě a o práci v ní, z důvodu lepší představy uchazeče o práci na obsazovaném pracovním místě, v jakém pracovním kolektivu se bude nacházet, aj.
- k posouzení osobnosti uchazeče, tzn. jeho povahové rysy, zda je vhodný do obsazení stávajícího pracovního týmu
- k přispění vytváření dobré pověsti firmy, tzn. způsob prezentování pozitiv firmy, ale i jednání s uchazeči

1.3.2.1 Druhy pohovorů

Každý výběrový pohovor, aby tyto cíle mohl naplnit, musí být dobře připravený. Existuje různé množství stylů vedení pohovorů, které se můžou dělit do několika skupin. Podle množství a struktury uchazečů rozlišujeme

- pohovor 1+1; tzv. „mezi čtyřma očima“
- pohovor před panelem posuzovatelů
- postupný pohovor
- skupinový pohovor (hromadný)

¹⁴ Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. str. 110

Pohovor 1+1; tzv. „mezi čtyřma očima“

Pohovor s uchazečem vede jeden z vedoucích pracovníků ve společnosti, zpravidla to bývá nadřízený vedoucí obsazovaného pracovního místa. Tento styl pohovoru je vhodný při obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací.

Výhody:

- jednodušší domluvení vhodného termínu pro pohovor
- snadnější navození neformální atmosféry, kde se uchazeč cítí uvolněněji a bezprostředněji a v níž lze lépe získat povahové rysy uchazeče
- pro posuzovatele je snadnější kontrolovat a vést pohovor správným směrem

Nevýhody:

- pouze jediný posuzovatel u pohovoru, může se dosáhnout subjektivních názorů
- nezkušený posuzovatel může špatně vést výběrový pohovor a nezvládnout tak jeho roli ve výběru správného uchazeče

Pohovor před panelem posuzovatelů

Tento typ pohovoru se při výběru pracovníků používá stále častěji. Pohovoru se obvykle účastní 3-4 osoby, které jsou seznámeni s obsazovaným místem a s požadavky na obsazovanou pozici. Posuzovatelé jsou většinou složeni vedoucím pracovníkem obsazovaného místa, personalistou, který již prováděl předvýběr ze životopisů a zkušeným psychologem.

Výhody:

- posuzování uchazeče je spravedlivější, přesnější, mnohostrannější a méně subjektivní
- existuje jen malá pravděpodobnost, že by všichni členové panelu, měli stejné sympatie k určitému typu lidí
- zodpovědnost rozhodnutí neleží pouze na jednom jedinci
- pohovor umožňuje, aby si členové panelu, kteří právě nekomunikují s uchazeči, připravili následující otázky
- snadnější posuzování povahových rysů uchazeče, např. posuzovatelé mají více času pozorovat uchazeče a vnímat tzv. „řeč těla“
- pohovor působí na uchazeče větším dojmem odbornosti, ale i spravedlnosti

Nevýhody:

- u uchazeče je vyvoláno větší napětí a nervozita
- těžší zorganizování, shromáždění všech členů panelu, celkové zkoordinování pohovoru
- možnost vzniku konfliktů, rozporů mezi členy panelu, je vhodné předem rozdělit role posuzovatelů při pohovoru

Postupný pohovor

„Jde o několik po sobě jdoucích pohovorů 1+1, kdy uchazeč postupně rozmlouvá s různými představiteli firmy. Ti se pak sejdou a konfrontují své poznatky.“¹⁵

Výhody:

- jednotliví posuzovatelé se mohou ptát uchazeče na stejnou informaci, pouze jinak položenou otázkou. Následně po skončení jednotlivých kol pohovorů mohou odpovědi srovnat mezi sebou zhodnotit, nakolik byl jejich dotaz odpověděn pravdivě.

Nevýhody:

- uchazeč, který postupuje v jednotlivých kolech, se může postupně orientovat v otázkách a následně se vylepšovat ve svých odpovědích
- často vede k tomu, kdy jeden uchazeč se jednotlivým posuzovatelům jeví dosti rozdílně a následně je obtížné se shodnout na vhodnosti uchazeče

Skupinový pohovor (hromadný)

Jedná se o pohovor, kdy na jedné straně je skupina uchazečů a na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Používá se pro zhodnocení některých skutečností, např. pro posouzení chování jednotlivých uchazečů ve skupině.

Výhody:

- lépe umožní rozpoznat osobnost jednotlivých uchazečů
- šetří čas, pohovor probíhá s několika uchazeči najednou

Nevýhody:

- pohovor je náročný na připravenost, schopnosti a pozornost posuzovatele

¹⁵ Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. str. 112

- při velkém množství uchazečů umožňuje některým uchazečům uniknout pozornosti

Podle obsahu průběhu pohovoru rozlišujeme

- nestrukturovaný pohovor
- strukturovaný pohovor
- polostrukturovaný pohovor

Nestrukturovaný pohovor

Jinak také tzv. volně plynoucí, kdy jeho forma, obsah i postup jsou utvářeny v průběhu pohovoru. Tato forma pohovoru není vhodná tam, kde se potřebuje zaručit srovnatelnost způsobilosti uchazečů.

Výhody:

- z hlediska volného kladení otázek je posuzovateli umožněno zjistit o uchazeči i některé zajímavé skutečnosti
- umožňuje lépe zhodnotit osobnost uchazeče

Nevýhody:

- nedává uchazečům stejnou šanci, a proto je také snadno právně napadnutelný
- „umožňuje sklouznout k otázkám, které jsou mnohdy osobní, zasahují do soukromí uchazeče a nevztahují se bezprostředně k požadavkům obsazovaného pracovního místa“¹⁶
- umožňuje výrazně subjektivní přístup k uchazeči
- je poměrně málo spolehlivý
- „Je citlivý na tzv. haló efekt, kdy první dojem, který uchazeč vyvolá, ovlivňuje celou podobu pohovoru a samozřejmě i posuzování uchazeče a umožňuje posuzovateli, aby u uchazeče hledal kvality, které sám preferuje a rozhodoval na základě těchto kvalit.“¹⁷

Strukturovaný pohovor

V následujícím pohovoru jsou obsah, pořadí otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, předem připraveny a plánovány. Pohovor je pro všechny uchazeče

¹⁶ Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. str. 113

¹⁷ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, str. 180

naprosto stejný, všechny otázky kladené jednotlivým uchazečům jsou identické a pro vyhodnocování odpovědí uchazečů často slouží předem připravené modelové odpovědi.

Výhody:

- tento styl pohovoru je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější
- snižuje rozdíly v hodnocení uchazečů u různých posuzovatelů
- zvyšuje pravděpodobnost stejného hodnocení bez ohledu na to kdy, kde a kdo pohovor vede
- redukuje možnost subjektivního rozhodování

Nevýhody:

- velice náročný na přípravu pohovoru
- posouzení osobnosti uchazeče je při strukturovaném pohovoru obtížnější

Strukturovaný přijímací a výběrový pohovor má tři základní etapy: úvod, střední část, závěr (viz tab. 6).

Tab. 6: Členění strukturovaného přijímacího výběrového rozhovoru

ETAPY	CÍLE	ČINNOST
Úvod	<ul style="list-style-type: none"> • vytvořit příjemné prostředí • navázat kontakt 	<ul style="list-style-type: none"> • představení se, úvod na neutrální téma. • souhlas s cílem rozhovoru. • základní struktura rozhovoru.
Střední část	<ul style="list-style-type: none"> • získat a předat informace • udržovat vlídný vztah 	<ul style="list-style-type: none"> • informace o motivaci, vzdělání, vztazích, připravenosti k práci. • naslouchání, pokládání otázek. • odpovědi na dotazy.
Závěr	<ul style="list-style-type: none"> • uzavřít pohovor a projednat další postup 	<ul style="list-style-type: none"> • shrnout pohovor, ujasnit si, že kandidát nemá další otázky. • sdělit další postup (co bude a kdy)

Zdroj: Bláha J., Mateiciuc A., Kaňáková Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*, str. 122

Polostrukturovaný pohovor

Obsahem tohoto pohovoru je strukturovaná část a část pohovoru volně plynoucí, přičemž obě části na sebe navazující a každá část má vymezený čas. Tento druh pohovoru se snaží spojit výhody a nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Je však náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důsledné proškolení.

1.3.2.2 Příprava na výběrový pohovor

Pro zvládnutí výběrového pohovoru se vyžaduje dokonalá příprava tazatelů. Přípravu není dobré podceňovat. Během přípravy je potřeba se soustředit na tyto body:

- seznámení se s popisem a specifikací obsazovaného pracovního místa
- seznámení se s žádostmi o zaměstnání a se životopisy uchazečů
- navržení struktury pohovoru
- navržení vhodného místa a času pro pohovor
- připravení záznamového listu pro hodnocení uchazeče
- zvolení profesionálního vystupování a vzhledu
- navržení typu otázek pro výběrový pohovor

Popis a specifikace obsazovaného místa

Před výběrovým řízením je zapotřebí znova si upřesnit a seznámit s požadavky na obsazované místo, tzn. jaké jsou požadovány znalosti, schopnosti a dovednosti na pracovní místo a jakou osobnost uchazeče hledáme, aby zapadl do již existujícího kolektivu.

Žádosti o zaměstnání a životopisy

Těsně před pohovorem je žádoucí znovu projít a seznámit se se životopisy uchazečů, které poskytují důležité informace o pozvaných uchazečích, např. dosažené vzdělání, dosavadní praxi kandidáta a další. V případě nějaké nejasnosti ze získaných dokumentů si je může posuzovatel ujasnit a doplnit během pohovoru.

Příprava a volba vhodného místa pro výběrový pohovor

Pro výběrový pohovor je vhodné zvolit reprezentativní prostory společnosti, které navozují pohodovou atmosféru. Z hlediska času je zapotřebí rezervovat si místnost na dostatečně dlouhou dobu, kde doba pohovoru má většinou trvání 30 – 90 min.

Příprava záznamového listu pro hodnocení uchazeče

Většina společností vede výběrový pohovor s více uchazeči najednou, proto je vhodné připravit si tzv. záznamový list o uchazeči, kde si je možno poznamenávat všechny zjištěné skutečnosti o kandidátech. Získají se tím přesné, spolehlivé, úplné informace pro závěrečné hodnocení a rozhodování o přijetí či odmítnutí uchazeče. (tab. 7)

Tab. 7: Záznamový list pro hodnocení uchazeče

Výběrový pohovor						
Uchazeč:			Pracovní místo:			
Datum:			Hodnotitel:			
Prezentace: (vzhled, chování, komunikace, zájem, motivace)						
	Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
Pozn.:						
Vzdělání (znalosti, dovednosti, dosažený stupeň vzdělání, obor)						
	Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
Pozn.:						
Praxe (zkušenosti, schopnosti, dovednosti, pracovní výkon, mezilidské vztahy, řídicí schopnosti)						
	Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
Pozn.:						
Shrnutí předností:						
Shrnutí nedostatků:						
Celkové hodnocení:						
	Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
Pozn.:						
Poznámky a doporučení:						

Zdroj: Zpracováno podle Dvořáková, Z.: Metody personální práce-Cvičebnice. str. 35

Profesionální vzhled a vystupování

Každý posuzovatel, který se zúčastní výběrového řízení, by si měl uvědomit, že tím reprezentuje vlastní společnost a přispívá i k vytváření dobrého jména organizace. Je zapotřebí dodržovat základní pravidla slušného chování, společenského vystupování a zároveň vést své vystupování v souladu s přijatou kulturou organizace.

1.3.2.3 Otázky pro výběrový pohovor

Otázky zaměřené na dosavadní vzdělání a praxi uchazeče mají za úkol prověřit znalosti a dovednosti uchazeče, které jsou nutné pro výkon práce obsazovaného místa. Dále mají zjistit předpoklady dalšího rozvoje a vzdělání pracovníka a jeho adaptace ve společnosti. Např.:

- Popište Vaše dosavadní vzdělání resp. Vaší dosavadní praxi.
- Jaké jsou Vaše jazykové znalosti? Do jaké míry jste využíval svých jazykových znalostí ve své dosavadní praxi?
- Jaké počítačové programy ovládáte? S jakým softwarovým vybavením jste dosud pracoval?
- Jaké jsou Vaše dosavadní zkušenosti s řízením lidí?
- Jaké úkoly a problémy jste na Vaší dosavadní pozici řešil(a)?

Otázky zaměřené na znalost potenciálního zaměstnavatele a pracovní funkce prověřují připravenost a zájem kandidáta o nabízenou pozici. Např.

- Co víte o naší organizaci?
- Proč chcete pracovat právě v naší společnosti?
- Jaký je náš výrobní program? Jaké služby nabízíme?
- Jakou máte představu o práci v rámci daného pracovního zařazení?

Otázky zaměřené na charakteristiku osobnosti uchazeče zjišťují možnosti začlenění do stávajícího pracovního kolektivu. Např.

- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?
- Jak si představujete ideálního nadřízeného?
- S jakými lidmi se Vám nejlépe pracuje?

- Co si myslíte o týmové práci?
- Jaký druh práce Vás nejvíce uspokojuje?

Otázky orientované na motivaci uchazeče se zaměřují na skutečný zájem kandidáta o nabízené místo, dávají nám představu o jeho dalším rozvoji. Např.

- Proč jste se rozhodl(a) reagovat na náš inzerát?
- Jak chcete dál rozvíjet své znalosti a dovednosti?
- Čeho chcete ve své kariéře dosáhnout?
- Co je pro Vás důležitější – peníze nebo postavení?

Mezi otázky zaměřené na představu uchazeče o pracovních podmínkách řadíme např.

- Jaká je Vaše představa o mzdě?
- Máte zájem o další kariérní postup?
- Je pro Vás důležitá funkční nebo odborná kariéra?

1.4 Testy pro přijetí do zaměstnání

„Testy pro přijetí do zaměstnání jsou prostředky, které slouží k porovnání vlastností a schopností uchazečů o zaměstnání s požadavky pro dané povolání. Některé testy jsou písemné, jiné jsou ve formě cvičení, v nichž se stimulují skutečné pracovní podmínky.“¹⁸

Psychometrické testy

Psychologické testování je někdy pojmenováno jako psychometrické testování a je metodou získávání objektivních informací o řadě individuálních schopností a rysů.

Psychologické testy mají následující charakteristiky:

- jsou vyvinuty profesionálně a jejich platnost a spolehlivost je ověřena
- standardním způsobem zajišťují administrativu a bodování
- jejich výsledek je možno porovnávat s normami relevantní populace

Testy inteligence

Test inteligence patří k nejstarším a nejpoužívanějším psychologickým testům. Zjišťuje u uchazeče schopnost řešit nově vzniklé nebo obtížné situace, schopnost učit se ze zkušeností, schopnost správného určení podstatných souvislostí a vztahů, pomocí nichž řeší nové problémy a orientuje se v nastalých situacích.

Definicí inteligence se rozumí schopnost člověka reagovat na okolní podněty, zpracovávat a vyhodnocovat okolní události. Hodnota inteligence každého jedince se zaznamenává jako tzv. inteligenční kvocient IQ, kdy průměrná hodnota se pohybuje okolo 110.

Testy schopností

Zaměřují se na celkové duševní schopnosti a vytváří samostatné výsledky pro různé dovednosti. Mají odhalit individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech jednotlivců. Testuje se verbální myšlení, matematické myšlení, abstraktní myšlení a krátkodobá paměť. Testování je možné provádět individuálně nebo skupinově.

¹⁸ Werther, W. B. a Davis, K.: Lidský faktor a personální management, str. 211

Testy zájmu a motivace

Tyto testy se nepoužívají pro výběrové řízení, ale spíše bývají použity pro kariérový rozvoj a poradenství. Testy motivace jsou použity pro rozhodování, jak nejlépe vést lidi a zvýšit jejich výkon. Jedná se o znalost, co a jak motivuje lidi, které řídíme.

Testy znalostí a dovedností

Mají prověřit hloubku znalostí či odborných dovedností u kandidátů. Patří sem testy, při nichž testovaná osoba předvádí určitý pracovní postup či ukázkou práce. Testování často probíhá prostřednictvím modelování skutečných činností, a při tom se sleduje, jak uchazeč zachází s informacemi, jak rozlišuje důležité a méně důležité informace, jak se rozhoduje apod.

Testy osobnosti

Představují skupiny na sebe navazujících testů různého záběru, které by měly ukázat různé stránky uchazečovi osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert či introvert, společenský nebo uzavřený a další. „Testovaná osoba musí např. označit, které v testu uvedené činnosti, předměty, osoby aj. akceptuje a které odmítá, popřípadě interpretovat nějaký obrazec.“¹⁹ Cílem je zjištění zájmů, postojů či hodnotové orientace uchazeče. Nejčastěji se používá osobní dotazník.

Skupinové metody výběru pracovníků

Tyto testy mohou mít různou podobu. Jedná se o simulaci řešení nějakého praktického problému, který se může vyskytnout na nabízeném pracovním místě. Jednotliví kandidáti předkládají svá řešení, která musí obhájit před ostatními uchazeči. Uvedená metoda je vhodná pro výběr pracovníků do manažerských funkcí.

Doplňkové metody

Do těchto metod se zařazují testy, které se používají převážně velmi okrajově.

Příkladem je možné uvést:

¹⁹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, str. 176

- grafologie – na základě uchazečova rukopisu si lze udělat závěr o jeho osobnosti a vytvořit si představu o jeho temperamentu a budoucím pracovním výkonu v zaměstnání.
- polygraf (detektor lži) – jeho používání je omezeno na některé specifické organizace např. policii a jiné bezpečnostní složky
- drogové testy – hodnotí se nezákonná přítomnost drog či přítomnost drog ovlivňující pracovní výkon.

Assessment Centre

„Assessment centre používá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly. Účastníci absolvují přiměřeně sestavenou řadu těchto úkolů a jsou přitom posuzováni prakticky a zkušenými psychology.“²⁰ Česká alternativa tohoto anglického názvu by se nechala volně přeložit jako hodnotící středisko. Assessment centre je speciální diagnostická metoda, která pomáhá při

- výběru vhodných zaměstnanců
- změření kompetencí klíčových pracovníků
- zhodnocení adekvátního obsazení konkrétních pozic v organizační struktuře
- identifikaci silných a slabých stránek individuálních pracovníků i týmu

Assessment centre porovnává jednotlivé kandidáty více hodnotiteli podle dohodnutých kritérií a očekávání kladených na vybírané osoby. Odstraňuje vliv „halo efektu“, objektivizuje osobní preference, pomáhá navodit podmínky pro budoucí efektivní komunikaci s týmem i jednotlivci. Použití assessment centre jako metody výběru uchazečů je založeno na testování a hodnocení uchazečů při řešení modelových úkolů, jež odpovídají podmínkám a požadavkům obsazovaného pracovního místa. Přístup assessment centre v podstatě znamená, že je hodnocena skupina lidí dohromady množstvím hodnotitelů, kteří využívají rozmanité výběrové techniky. To umožňuje získat mnoho informací pro hodnocení, jak jednotlivci jednají s dalšími lidmi.

Rozsah činností, které může assessment centre vytvořit zahrnuje:

- pracovní simulace

²⁰ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, str. 177

- ukázka práce
- cvičení aktuálních událostí
- hraní rolí
- skupinová cvičení a diskuse
- psychologické testy
- rozhovory
- sebehodnocení a hodnocení kolegů

Tato metoda se řadí k nejnákladnějším technikám, ale zaručuje větší efektivnost vynaloženého úsilí při výběru nového pracovníka.

Tab. 8: Příklad záznamového archu AC

Modelová situace N1 – rozhovor s nadřízeným		
Jméno účastníka:		Jméno hodnotitele:
Sleduje se:		
Charakteristika	Projevuje se v:	Konkrétní případ:
Odolnost vůči stresu	<ul style="list-style-type: none"> - zvládání emocí - nemění své názory a postoje 	<ul style="list-style-type: none"> - vystupuje navenek klidně, věcně - důsledně, ale klidně trvá na svém
Asertivita	<ul style="list-style-type: none"> - umí vyjednávat tak, že dosáhne výsledku přijatelného pro obě strany 	<ul style="list-style-type: none"> - argumentuje, prosazuje svůj názor věcně, neagresivně
Organizační schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> - řeší problémy s přehledem - rozhoduje se podle priorit - dokáže dobře kombinovat 	<ul style="list-style-type: none"> - posuzuje se podle návrhu samotného – co vymyslel, jak to zařídí ...

Hodnocení	☺	☹	Poznámky
	7-6-5-4-3-2-1		
Odolnost vůči stresu			
Asertivita			
Organizační schopnosti			

Zdroj: Montan P.: ASSESSMENT CENTRE moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. str. 89

1.5 Doplnující informace

Jedná se o informace, které jsou ještě zapotřebí k ověření způsobilosti na obsazované místo. Jako příklad je možné uvést výpis z trestního rejstříku, ověření referencí u předchozích zaměstnavatelů.

Výpisy z trestního rejstříku

Využívá se pro pracovní pozice, kde uchazeči o nabízené místo mají v podmínkách povinnost doložit tento výpis, a následující podmínkou je, že nesmí být starší tří měsíců. Jedná se především o zákonem stanovené pracovní funkce.

Reference a nabídky

Jakmile je ukončena fáze pohovorů a testování, je třeba předběžně rozhodnout o tom, kterému z uchazečů se nabídne zaměstnání. Tuto nabídku je možno učinit telefonicky nebo písemně. Jestliže existuje více než jeden vhodný uchazeč pro dané pracovní místo, pak lze ještě ověřit poskytnuté reference. Reference o uchazeči zpravidla poskytují osoby, které uchazeče osobně znají z předešlého zaměstnání. „Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím zaměstnanci a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo.“²¹ Kontakty na uvedené osoby jsou získávány ze životopisu uchazeče a nejsou-li zde uvedeny, je možno si je vyžádat přímo od kandidáta.

Potvrzení nabídky

Závěrečnou fází procesu výběru pracovníka je potvrzení nabídky zaměstnání poté, co firma obdržela příznivé reference na uchazeče a uchazeč absolvoval lékařské vyšetření potřebné ke zjištění fyzické vhodnosti a zdravotní způsobilosti potřebné pro danou práci. Následně by měla být s novým pracovníkem vypracována a sepsána pracovní smlouva.

²¹ Armstrong, M. : Personální management, str. 483

1.6 Shrnutí teoretické části

Závěrem lze konstatovat, že výběrový proces je ovlivněn vstupními informacemi, které poskytuje pracovní analýza, personální plán a náborová činnost.

Hlavními úkoly, které jsou základem výběrového řízení, jsou zajistit kvalifikovanou pracovní sílu a při výběrovém řízení nediskriminovat žádného z uchazečů. Při výběrovém řízení procházejí kandidáti řadou kroků, při kterých se posuzují jejich schopnosti. Jednotlivé kroky jsou jiné v každé organizaci a také pro každou práci.

Důležité je také se zmínit, zda na základě přijímacího a výběrového pohovoru lze předpovědět úspěšnost resp. neúspěšnost uplatnění kandidáta v práci. Odborným pojmem je *predikční validita*. Tato validita se vyjadřuje koeficientem korelace. Např. koeficient 1,0 znamená naprosto přesnou předpověď, naproti tomu hodnota 0,1 znamená, že prakticky neexistuje vztah mezi dosaženými výsledky ve zvolené výběrové metodě a následným pracovním výkonem.

Pomocí prováděného průzkumu v zahraničí byla sestavena tabulka (viz tab. 9) míry úspěšnosti předpovědi přijímacího a výběrového pohovoru a také dalších výběrových metod. Pomocí následujícího pravidla je možné si vytvořit představu o účinnosti jednotlivých výběrových technik. Pro hodnoty validity platí:

více než 0,5	vynikající
0,40 - 0,49	dobrý
0,30 - 0,39	přijatelný
méně než 0,30	špatný

Z přehledu metod v tabulce jasně vyplývá a průzkumy to potvrzují, že nejefektivnějším způsobem výběru nového pracovníka je strukturovaný pohovor podpořený ukázkou vlastní práce a výsledky testů schopností uchazeče.

Přestože AC patří mezi nejefektivnější metody výběru, údaje v tabulce to nepotvrzují. Může to být dáno i tím, že právě tato metoda je velmi náročná na správné provedení a tím mohou být její výsledky méně úspěšné.

Tab. 9: Validita metod výběru pracovníků podle M.Smitha

Metoda výběru	Validita
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: Smith, M.: Calculating the sterling values of selection. Guidance and Assessment Review, str. 6-8

2. Praktická část

Metody získávání a výběru nových zaměstnanců ve společnosti Telefónica O2, a.s.

2.1 Profil společnosti

Telefonica O2 Czech Republic, a.s. (dříve Český Telecom, a.s.) vznikla převzetím jmění společnosti Eurotel Praha, spol. s r.o. v souladu se smlouvou o převzetí jmění, a to s účinností ke dni zápisu této skutečnosti do obchodního rejstříku, tj. k 1. červenci 2006. Společnost Eurotel Praha, spol. s r.o. tak byla zrušena bez likvidace a zanikla. K 1. červenci 2006 došlo zároveň ke změně názvu obchodní firmy z ČESKÝ TELECOM, a.s. na Telefónica O2 Czech Republic, a.s.



Obr. 2: Loga společnosti

Zdroj: interní data společnosti Telefónica O2, a.s.

Integrací obou společností vznikla jedinečná telekomunikační společnost založená na spojení pevných a mobilních služeb. Telefónica O2 Czech Republic, a.s., (dále také jako „Společnost“) jako jediná v České republice poskytuje komplexní nabídku hlasových a datových služeb v pevných a mobilních technologiích včetně nabídky na využívání síťové infrastruktury pro provozovatele a poskytovatele veřejných i neveřejných sítí a služeb.

Prodej služeb je orientován na dva základní segmenty zákazníků: spotřebitelský segment a podnikatelský segment (včetně korporátní klientely a státní správy). Společnost poskytuje také velkoobchodní služby ostatním provozovatelům veřejných telekomunikačních sítí a poskytovatelům veřejných telekomunikačních služeb v České republice i v zahraničí.

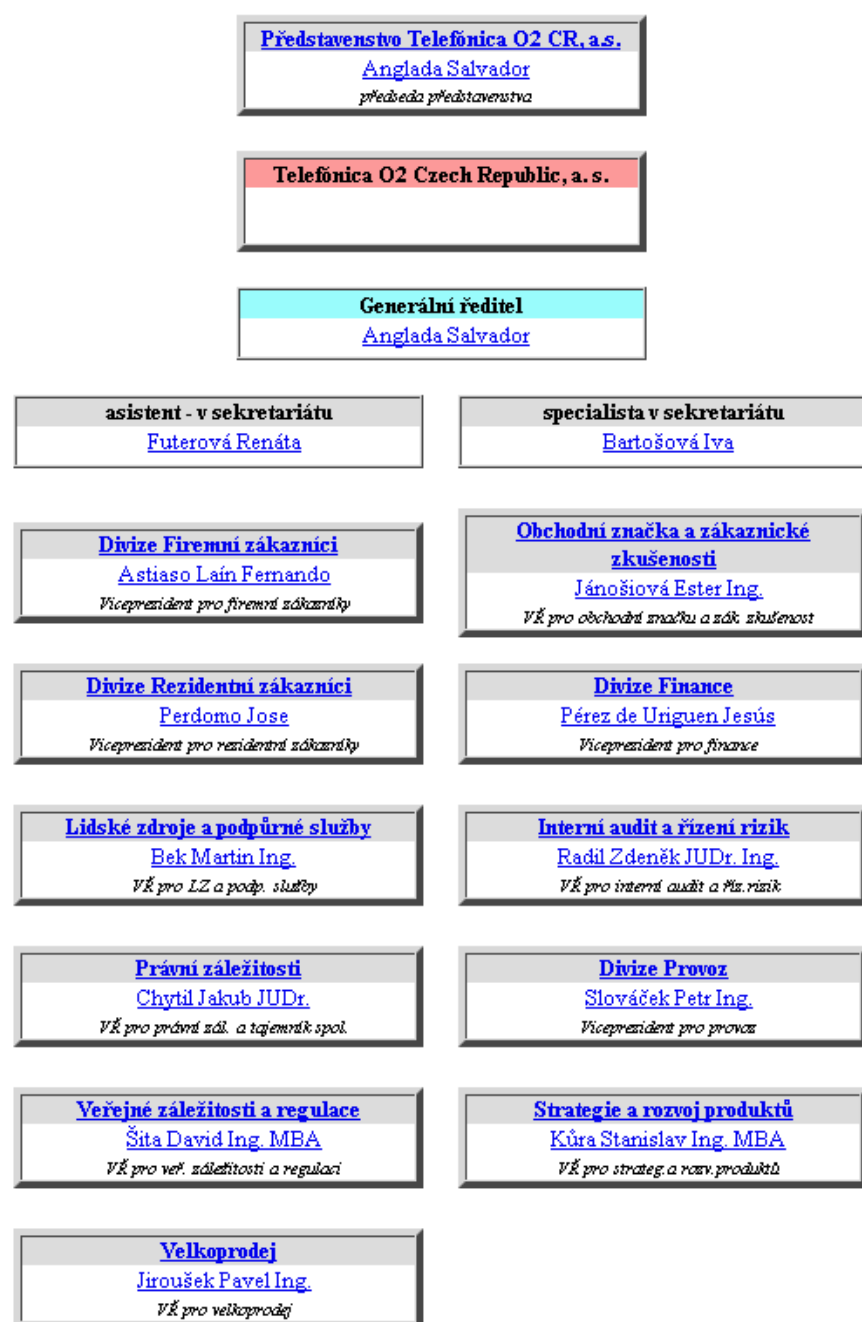
Společnost čerpá ze zkušeností společnosti Telefónica S.A., většinového akcionáře Společnosti s podílem 69,4 %, která je jednou z největších telekomunikačních operátorů na světě a společností O2, rovněž ovládané společností Telefónica, S.A. O2 je britským mobilním operátorem s významnou působností ve velké Británii, Německu a Irsku. Podle organizační struktury skupiny Telefónica patří Telefónica O2 Czech Republic do skupiny společností, kterou O2 zastřešuje. V neposlední řadě Společnost vychází rovněž ze zkušeností a silných stránek společností ČESKÝ TELECOM, a.s. a Eurotel Praha, spol. s r.o., které vždy patřily k vedoucím operátorům pevné a mobilní telekomunikační sítě v České Republice. Na tomto základě byly definovány hlavní integrační cíle, přičemž hlavní důraz je kladen na maximální využití synergií v následujících oblastech:

- ✓ vytvoření atraktivní nabídky konvergentních produktů a integrovaných řešení přinášející společnosti nové výnosy a snížení odlivu zákazníků,
- ✓ zvýšení efektivity prodeje díky integrovaným prodejním kanálům umožňujícím efektivnější cross-selling (křížový prodej),
- ✓ dosažení úspor v oblasti provozních nákladů díky sjednocené IT a síťové infrastruktuře a konsolidaci podpůrných služeb.

Skupina vnímá potřebu dodržování zásad trvale udržitelného rozvoje jako celosvětový globální strategický cíl, který spočívá v nalezení takové cesty ekonomického rozvoje a růstu, jež podporuje slušnou a spravedlivou společnost a zároveň zachovává přírodní prostředí a celosvětově vzácné, neobnovitelné zdroje pro budoucí generace. V roce 2004 se Společnost připojila k „Charitě trvale udržitelného rozvoje” evropských operátorů telekomunikačních sítí.

2.2 Management a organizační struktura společnosti

- Alvarador Anglada Gonzalez - předseda představenstva a generální ředitel
- Petr Slováček - 2. místopředseda představenstva a viceprezident pro provoz
- Jakub Chytil – člen představenstva, výkonný ředitel pro právní záležitosti a tajemník společnosti
- Fernando Astiaso Laín - člen představenstva, viceprezident pro firemní zákazníky
- José Perdomo Lorenzo - viceprezident pro rezidentní zákazníky
- David Šita - výkonný ředitel pro veřejné záležitosti a regulaci
- Stanislav Kůra - výkonný ředitel pro strategii a rozvoj produktů
- Pavel Jiroušek - výkonný ředitel pro velkoprodej
- Martin Bek - člen představenstva, výkonný ředitel pro lidské zdroje a podpůrné služby
- Jesús Pérez de Uriguen - člen představenstva, viceprezident pro finance
- Zdeněk Radil - výkonný ředitel pro interní audit a řízení rizik
- Ester Jánošíková - výkonná ředitelka pro obchodní značku a zákaznickou zkušenost



Obr. 3: Organizační struktura společnosti Telefónica O2, a.s.

Zdroj: interní data společnosti Telefonica O2, a.s.

2.3 Současná strategie společnosti

Firma si stanovila cíl *“Zvyšovat kvalitu života obyvatel, pomáhat firmám v rozvoji a přispívat k pokroku v provozovaných oblastech prostřednictvím poskytování moderních služeb využívajících informačních a komunikačních technologií.”* Tento cíl chce naplňovat při nabízení služeb a chování vůči zákazníkům a tím i určovat celosvětový vývoj skupiny Telefónica. Při své prezentaci to vyjádřila graficky na obr. 4



Obr. 4: Vize společnosti Telefónica O2, a.s.

Zdroj: interní data společnosti Telefonica O2, a.s.

Je stanoveno pět priorit, podle kterých bude Telefonica O2 pokračovat:

1. *Konvergence*: bourání bariér a vytváření hodnoty
2. *Zákaznická zkušenost*: přeměnit zákazníky na fanoušky
3. *Lidé*: vytvořit nejlepší místo pro práci
4. *Provozní model*: inovace, specializace, konvergence, spolupráce a jednoduchost
5. *Digitální prostředí*: poskytování přístupu, vývoj služeb s přidanou hodnotou a podpora digitálních služeb a obsahu

Spokojenost zákazníka je pro ně vždy na prvním místě. Přístup k zákazníkovi má být ve znamení osvěžení do života. Na základě toho si Společnost stanovila hodnoty, kterými se chce prezentovat v očích veřejnosti:

- *Smělí*: Chtějí být jiní než ostatní a stále něčím překvapovat. Věří si, ale nejsou arogantní. Přichází s novými, zajímavými a praktickými nápady, které splňují potřeby jejich zákazníků. Jsou značka plná energie a života.“
- *Otevření*: „Mluví otevřeně, říkají věci tak, jak skutečně jsou. Nic netají. Hledají pro své zákazníky nové možnosti.“
- *Důvěryhodní*: „Rozumí svým zákazníkům. Jsou precizní, pravdomluvní a neslibují nemožné. Mají velmi blízko ke svým zákazníkům, vždy se jim snaží pomoci, podpořit je a vyjít jim vstříc, cítí k nim odpovědnost. Zákazníkům nic nevnučují, naslouchají jim.“
- *Srozumitelní*: „Složité technologie přináší v jednoduché, srozumitelné a snadno použitelné podobě. Vyjadřují se jasně a přímo k věci. Vyhýbají se nesrozumitelným odborným výrazům, mluví stejnou řečí jako naši zákazníci.“

Svou strategii a vystupování směrem k veřejnosti podpořila i grafickým designem, kterým se firma prezentuje navenek.(viz obr, bublina). Hlavními grafickými prvky značky O2 je uklidňující modrá barva a specifická seskupení bublin, které jsou znázorněním kyslíku. Kyslík nás obklopuje na každém kroku a bez něj bychom nemohli žít stejně jako nás obklopují telekomunikační prostředky (telefony, internet) a život si bez nich již neumíme představit. O₂ jako značka je srozumitelná, jasně identifikovatelná pro všechny, mezinárodně použitelná a hlavně jednoduchá.



Obr. 5: Rozpoznávací znak společnosti Telefonika O2, a.s.

Zdroj: interní data společnosti Telefonika O2, a.s.

2.4 Péče o zaměstnance

Každá společnost plní ve vztahu ke svým zaměstnancům řadu zákonných požadavků. Ty však ještě nezaručují spokojenost zaměstnanců. Odpovědnost vůči zaměstnancům s sebou přináší větší atraktivitu pro budoucí zaměstnance.

Také společnost Telenonica O2 je si vědoma, že ke svým cílům potřebuje schopné, zdravé, spokojené, kvalifikované a vzdělané pracovníky. Aby mohla naplnit veškeré tyto předpoklady, poskytuje zaměstnancům řadu výhod, tzv. benefitů. Zaměstnanecké benefity se rozdělují do dvou částí. První část jsou výběrové benefity, tzv. kafetérie, kde jednotlivé druhy benefitů (např. penzijní připojištění, kapitálové životní pojištění, výhodné služby O2, zdravotní služby aj.) si může každý zaměstnanec vybírat a libovolně kombinovat podle bodového limitu, který je určen podle zařazení jednotlivého pracovníka. Druhá část benefitů je sjednaná v kolektivní smlouvě, jsem jsou zařazeny stravenky, jeden týden dovolené navíc, další volné dny, tzv. zdravotní indispozice a další. Společnost se zajímá i o vzdělání svých zaměstnanců, proškolení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zaměřuje se na jazykovou výuku a celkové profesní tréninky. K těmto jednotlivým proškolením využívá tzv. virtuální univerzitu, což je e-learningový portál O2, který umožňuje rychle a pohodlně proškolit každého zaměstnance a zároveň slouží i k testování znalostí zaměstnanců v rámci jednotlivých certifikací. Dále si je vědom, že každý ze zaměstnanců tráví významnou část dne v kanceláři. Společnost se proto snaží vytvářet takové prostředí v kanceláři, kde se zaměstnanci cítí dobře. Mají kvalitní vybavení pracovními pomůckami k odvádění co nejlepších výsledků. Dobrá péče o zaměstnance patří k prioritním cílům společnosti, protože si je společnost Telefonica O2 vědoma důležitosti této oblasti pro získávání nových kvalitních pracovníků a také dobrého jména jako zaměstnavatele. (viz.příloha A)

2.5 Získávání pracovníků a jejich adaptace do nového prostředí

V každém podniku existuje určitý postup nebo směrnice, podle které náboroví pracovníci postupují při hledání nových pracovníků. Také společnost Telefonica O2 má vydanou směrnici SM000554, která vyšla v platnost 20. 8. 2008 a napomáhá náborovým pracovníkům k správným krokům. Při hledání nových kandidátů na obsazení volného pracovního místa náboroví pracovníci oslovují interní zaměstnance a zároveň i externí uchazeče. Ke všem uchazečům, jak interním tak externím, přistupují se stejnými požadavky a všichni zájemci procházejí stejným výběrovým řízením. V případě, kdy nastane situace, že dva kandidáti dosahují stejných výsledků a rozhoduje se, který z nich je vhodnější pro obsazení pozice, jsou upřednostňováni stávající zaměstnanci společnosti. Hlavním důvodem tohoto jednání je znalost kultury společnosti, ušetření nákladů na další nutná školení (např. BOZP, aj.), ušetření času na adaptaci nového pracovníka a jeho zapojení do pracovního procesu.

2.5.1 Stanovení popisu práce a profilu zaměstnance

Každý zkušený náborový pracovník si uvědomuje, že prvním a důležitým krokem je správný, srozumitelný popis nabízené práce a také jaké schopnosti a dovednosti se očekávají od uchazeče. Proto nabízená pozice umístěná na veřejných místech záměrně neobsahuje složité technické výrazy. Naproti tomu ta samá pozice, která je zveřejněna na interních místech společnosti může být charakterizována s více odbornými termíny a to do takové míry, že člověk, který není znalý této terminologie, si může myslet, že se jedná o úplně jiné nabízené místo.

Junior účetní specialista	
Název pozice:	Junior účetní specialista
Místo pracoviště:	HL.M. PRAHA
Jednotka:	Velkoprodej
Kód a název funkce:	
Datum zadání:	19.09.2008
Kontaktní osoba:	<u>Zápotocká Zuzana</u>

Požadovaný profil:
<ul style="list-style-type: none"> - SS popř. VŠ vzdělání ekonomického směru - základní znalosti AJ slovem i písmem - pro korespondenci a telefonní komunikaci - dobrá znalost práce na PC, zejména MS Excel na vyšší úrovni - odolnost vůči stresu - dobré analytické myšlení - týmový hráč a přátelská osobnost - zodpovědnost, svědomitost, samostatnost, přesnost - schopnost samostudia (seznámení se s produkty společnosti)

Vaše budoucí práce:
<ul style="list-style-type: none"> - vyúčtování zahraničních a tuzemských telekomunikačních služeb - samostatná práce s aplikačními systémy pro účtování - zpracování měsíčních statistik telekomunikačního provozu - komunikace a řešení problémů s externími partnery - komunikace s obchodními a produktovými útvary společnosti

Nabízíme:
<ul style="list-style-type: none"> - příležitost podílet se na rozvoji prvního společného operátora pro mobilní i fixní sítě - zajímavou práci v dynamickém prostředí - možnost profesního růstu a osobního rozvoje - zaměstnání na dobu určitou (zástup za MD) - odpovídající finanční ohodnocení, motivující systém odměňování a benefitů a týden dovolené navíc

Obr. 6: Ukázka strukturovaného popisu pracovního místa

Zdroj: interní data společnosti Telefonica O2, a.s.

2.5.2 Výběr pracovníků ve společnosti

Společnost Telefonica O2 uskutečňuje dvě metody oslovení zájemců. Společnost sama aktivně hledá vhodné zájemce na nabízené pracovní místo prostřednictvím inzerce. Dále využívá možnosti oslovit personální agentury k vyhledání vhodného kandidáta.

Jaké cesty společnost volí pro zveřejnění pracovní nabídky?

Pro zveřejňování pracovních nabídek využívá intranet - interní webové stránky, které jsou přístupné pouze uvnitř sítě společnosti a mají na ně přístup všichni zaměstnanci ve společnosti O2. Na těchto stránkách jsou zveřejňovány veškeré interní informace o dění ve společnosti a mimo jiné i všechna nabízená volná pracovní místa. Je to jedna z povinností, která musí být dodržena náborovým pracovníkem. Přehled volných míst je takto dán na vědomí všem zaměstnancům nejpozději do 3 dnů od obdržení schváleného požadavku na

Úvodní instrukce

Nabídka pracovních míst

Moje žádosti

Moje osobní karta

Konec

Vyhledat

Podmínky pro výběr náborů - zvolte obor, region a období, které Vás konkrétně zajímají. Odpovídající seznam nabídek si zobrazíte kliknutím na tlačítko Vyhledat (vlevo nahoře). Zobrazení detailů nabídky kontrolou pozice (inzerátu) - klikněte na ikonu "zelené kolečko s bílým háčkem" vedle názvu pozice.

1

>

>>>

Za posledních

Všechny

Kategorie oborů		Regiony	
<input type="checkbox"/> Web 02: absolventi	<input type="checkbox"/> Web 02: call centra	<input type="checkbox"/> Web 02: studenti	<input type="checkbox"/> Horní město Praha
<input type="checkbox"/> Web 02: značkové prodejny	<input type="checkbox"/> Administrativa	<input type="checkbox"/> Finance	<input type="checkbox"/> Jihočeský kraj
<input type="checkbox"/> Informační technologie	<input type="checkbox"/> Komunikace, PR	<input type="checkbox"/> Ústřední zdroje	<input type="checkbox"/> Jihomoravský kraj
<input type="checkbox"/> Management	<input type="checkbox"/> Marketing	<input type="checkbox"/> Nákup a logistika	<input type="checkbox"/> Královéhradecký kraj
<input type="checkbox"/> Ostatní	<input type="checkbox"/> Právo	<input type="checkbox"/> Prodej	<input type="checkbox"/> Liberecký kraj
<input type="checkbox"/> Řízení projektů	<input type="checkbox"/> Telekomunikace		<input type="checkbox"/> Olomoucký kraj
			<input type="checkbox"/> Moravskoslezský kraj
			<input type="checkbox"/> 02 Germany
			<input type="checkbox"/> 02 Manx
			<input type="checkbox"/> 02 Slovakia
			<input type="checkbox"/> 02 UK
			<input type="checkbox"/> Pardubický kraj
			<input type="checkbox"/> Plzeňský kraj
			<input type="checkbox"/> Středočeský kraj
			<input type="checkbox"/> Telefonica España
			<input type="checkbox"/> Ústecký kraj
			<input type="checkbox"/> Vysočina
			<input type="checkbox"/> Zlínský kraj

1 - 50 [85]

1

>

>>>

Pozice	Místo výkonu	Zveřejněno	Kontaktní osoba	Novel
Account Manager - prodejní podpora pro externí prodejní kanály	HL.M. PRAHA	10.02.2010	58112 - Ibrahmová Marie	Novel Vypísl se ml přláde
Account Manager - Expert Sales DATA	Praha 4	17.02.2010	57597 - Cypránová Petra	Novel
Account Manager - Expert Sales Hosting	Praha 4	17.02.2010	57597 - Cypránová Petra	Novel
Account Manager - Expert Sales Hosting - Moravský kraj	BRNO - MĚSTO	17.02.2010	57597 - Cypránová Petra	Novel
Account Manager - Expert Sales Mobile VAS	Praha 4	17.02.2010	57597 - Cypránová Petra	Novel
Account Manager - Expert Sales Mobile VAS - Moravský kraj	BRNO - MĚSTO	17.02.2010	57597 - Cypránová Petra	Novel
Account Manager - Major Corporate - oblast Morava	Zlín	15.01.2010	57597 - Cypránová Petra	Vypísl se ml přláde
Account Manager - Major/TOP segment - akvizice	Praha 4	18.11.2009	57597 - Cypránová Petra	Vypísl se ml přláde
Account Manager - Medium/Large Corporate segment	HL.M. PRAHA	18.02.2010	58112 - Ibrahmová Marie	Novel
Account Manager - Medium/Large segment	Praha 4	18.02.2010	57597 - Cypránová Petra	Novel Vypísl se ml přláde
Datový specialista Outbound	Praha 4	23.12.2009	802359 - Lhotiská Barbora	
Externí trenér D2D prodeje - Brno	BRNO - MĚSTO	03.02.2010	58112 - Ibrahmová Marie	

Zdroj: interní data společnosti Telefonica O2, a.s.

Zaměstnanec ucházející se o konkrétní volné místo zašle uvedenému náborovému pracovníkovi strukturovaný životopis pomocí intranetové aplikace, kde má uvedeny přesné informace, jak postupovat v případě, že ho nabídka volné pozice zaujala. Do databáze uchazečů je možno se zaregistrovat i v případě, kdy zaměstnanec má zájem změnit svou pracovní pozici. V této databázi je žádost s profesní kvalifikací uložena jeden rok. Po uplynutí jednoho roku ode dne odeslání žádosti je nutné registraci v případě zájmu obnovit.

Zadavatel pracovního místa spolu s náborovým pracovníkem provede předvýběr kandidátů, který je výhradně realizován na základě odeslaných žádostí. Ti, kteří splňují požadující podmínky na nové pracovní místo, jsou následně pozváni k výběrovému řízení.

V případě hledání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů se využívá databáze potenciálních kandidátů, kteří již z předešlých náborů projevíli zájem o práci ve společnosti a z nějakého důvodu nebyli přijati. Dále společnost O2 využívá internetové inzerce, reklamní bannery, vyvěšování plakátů na veřejném prostranství, úřady práce a jiné. Těchto cest se hlavně využívá v případě nedostatku relevantních interních kandidátů.

Další možností je inzerce na internetu. Náborový pracovník musí zveřejnit nabízenou volnou pracovní pozici nejpozději do 3 pracovních dnů. Na základě pracovní náplně nově obsazované pozice náborový pracovník s pomocí liniového manažera připraví formulaci inzerátu a zveřejní jej. Společnost Telefonica O2, a.s. nemá vlastní internetové stránky, a proto využívá webových služeb jobz.cz, což je největší internetový zprostředkovatel práce v ČR. Pomocí jeho služeb, mají vytvořen odkaz na kariérní stránky Telefonicy O2 (viz obr. 8), kde jsou vyvěšeny všechny volné pracovní pozice s jejich přesnými požadavky a následně i kontakty na odpovědné osoby, na které se mohou případní zájemci obrátit. Mezi další využívané stránky patří internetový portál práce.cz (viz obr. 17).

Volná místa

Pozice: Lokalita: **Hledej**

Obor: Kategorie: Na stranu:

Pozice	Lokalita	Zveřejněno
Interní Account Manager - Medium/Large Corporate segment	Celá ČR	20.2.2010
Specialista administrativní podpory	Hlavní město Praha	19.2.2010
Konzultant značkové prodejny - Ostrava	Moravskoslezský kraj	18.2.2010
Konzultant značkové prodejny - Nový Jičín- Projekt Top 20	Moravskoslezský kraj	18.2.2010
Account Manager - Medium/Large segment	Hlavní město Praha	18.2.2010
Account Manager - Expert Sales Mobile VAS	Hlavní město Praha	17.2.2010
Account Manager - Expert Sales Hosting - Moravský kraj	Jihomoravský kraj	17.2.2010
Account Manager - Expert Sales Hosting	Hlavní město Praha	17.2.2010
Account Manager - Expert Sales DATA	Hlavní město Praha	17.2.2010
Account Manager - Expert Sales Mobile VAS - Moravský kraj	Jihomoravský kraj	17.2.2010

Obr. 8: Chci do O2

Zdroj: interní data společnosti Telefonica O2, a.s.

Vedle toho jsou využívány reklamy tzv. bannery. Jedná se o reklamní proužek, se kterým je možno se setkat na různých internetových stránkách. Banner je odkazem, který čtenáře přeměrovává na svou nabídku, svou prezentaci nebo svůj vlastní velký inzerát. Zde společnost zaplatí inzerci na titulní stránce portálu, kterou navštěvuje hledaná cílová skupina a požádá o zhlédnutí daného banneru. Tento způsob vyhledávání vhodných kandidátů je sice velice účinný, ale patří k dražším komunikačním kanálům.

Jako každá společnost má také Telefonica O2 zákonnou povinnost informovat úřad práce o nabízených nových pracovních místech. Ale z pohledu úspěšnosti obsazování posílaných kandidátů z úřadu práce jsou zkušenosti spíše negativní. Kandidáti doporučované z úřadů práce jsou většinou vhodní pouze pro startovní pozice, které bývají obsazovány čerstvými absolventy ze škol a nejsou odborně specializováni. Příkladem takové pozice jsou místa v call centrech, kde by uchazeči měli mít celkový přehled o současné telekomunikační technologii, zvládat komunikaci a práci s lidmi a mělo by jim vyhovovat dynamické pracovní nasazení. Telekomunikační odborníci, kteří mají specifické technické znalosti a vlastní know-how, se většinou v seznamu uchazečů o práci na úřadech práci nevyskytují.

V praxi se firmě osvědčuje spolupráce se zaměstnanci formou doporučení externího kandidáta. Zaměstnanec, který doporučí externího kandidáta na konkrétní pracovní pozici, má následně nárok na odměnu ve výši 10 000,- Kč za předpokladu, že tento kandidát uspěje ve výběrovém řízení, uzavře pracovní poměr se společností a nastoupí do něho. Jeho pracovní poměr trvá minimálně 3 měsíce, aniž by po této době jeho pracovní poměr skončil nebo byl tento zaměstnanec ve výpovědi či s ním byla uzavřena dohoda o rozvázání pracovního poměru. Na nárok odměny nemají zaměstnanci jednotky lidských zdrojů a všichni vedoucí zaměstnanci, kterým je nový zaměstnanec v řídicí linii podřízený. (viz obr. 9)

Vyplatí se mít přátele

Program Vyplatí se mít přátele dává našim zaměstnancům možnost doporučit své přátele na pracovní pozice obsazované naší společností a jako odměnu za doporučení nového kvalitního zaměstnance získat finanční odměnu ve výši 10.000 Kč.

Od 1. února 2010 dochází ke změně pravidel tohoto programu. Původní [pravidla](#) se budou vztahovat na všechny žádosti o vyplacení mimořádné odměny za doporučení zaměstnance s intranetovou registrací do 31. 1. 2010.

Jaké pracovní pozice jsou do programu zařazeny?

Pozice, na které můžete své přátele doporučit, jsou na intranetu ve výčtu volných pracovních míst viditelně (červeně) označeny "Vyplatí se mít přátele". Jedná se především o manažerské a také vyšší nemanadžerské pozice. O zařazování pracovních pozic do programu se stará a celý program spravuje Věra Newbold, Supervizor pro nábor.

Jak program funguje?

1. Zaměstnanec vyplní [registrační list](#) externího kandidáta na konkrétní pracovní pozici, která je zařazena do programu.
2. Doporučovaný kandidát se zaregistruje na našich internetových stránkách (www.chcidoo2.cz) na stejné konkrétní pracovní pozici, na jakou vyplnil registrační list doporučující zaměstnanec, v rubrice "o této pozici jsem se dozvěděl" zvolí "**Doporučuje mě zaměstnanec společnosti**" a vyplní číslo registračního doporučení a osobní číslo doporučujícího zaměstnance.
3. Pokud vznikne doporučujícímu nárok na vyplacení mimořádné odměny za doporučení nového zaměstnance (viz níže), vyplní [formulář](#) - Žádost o mimořádnou odměnu za doporučeného zaměstnance a zašle ji e-mailem na adresu vyplatisemitpratele@o2.com

Obr. 9: Vyplatí se mít přátele

Zdroj: interní data společnosti Telefonica O2, a.s.

2.5.3 Výběr kandidátů

Do výběrového procesu jsou zařazeni pouze kandidáti, kteří předložili strukturovaný životopis do stanoveného termínu. Pokud mezi kandidáty je žadatel o pracovní místo, který byl již v minulosti zaměstnancem společnosti Telefónicy O2, je povinností náborového pracovníka prověřit důvody předchozího odchodu ze společnosti, popř. dané informace zjistit u jeho bývalého liniového manažera. V případě zjištění, že rozvázání pracovního

oměru bylo ze strany společnosti, není kandidát dále zařazen do výběrového řízení. Toto se případu, kdy důvodem odchodu kandidáta ze společnosti byly organizační změny a následně odchod z nadbytečnosti.

Podle požadavku na nové obsazované místo a jeho důležitosti může náborový pracovník provést předvýběr kandidátů a doporučit vedoucímu pracovníkovi pouze několik nejvhodnějších kandidátů. Nebo provést vstupní pohovory společně s liniovým manažerem se všemi kandidáty, které si sám vybral. Také má možnost provést výběr metodou Assessment Centrum, s účastí externího psychologa a to v odůvodněných případech u finálních kandidátů. Při této metodě kandidáti podstupují odborné nebo psychologické testy. Jedním z využívaných testů je tzv. psychodiagnostika. Psychodiagnostika představuje souhrn testových metod, jejichž cílem je zjistit osobnostní a výkonové předpoklady uchazečů vzhledem k obsazované pozici. Jednou z metod, kterou využívá společnost Telefónica O2 je například inteligenční test. Způsob realizace náboru je závislý na dohodě mezi zadavatelem obsazované volné pracovní pozice, realizátorem náboru a na charakteru obsazovaného volného pracovního místa.

Po uskutečněním výběrového řízení a vybrání vhodného kandidáta je náborový pracovník povinen uvědomit vybrané i nevybrané uchazeče o výsledku výběrového řízení. Vybraným kandidátům je zasílán dopis s uvedenými podmínkami nástupu, tzv. Offer Letter.

2.5.4 Adaptace vybraného uchazeče

Po přijetí nového zaměstnance do společnosti navazuje program adaptace ve zkušební době. Jeho účelem je co nejrychlejší začlenění jednotlivce do prostředí společnosti, vytvoření silné a trvalé vazby ke společnosti a ztotožnění se s firemní kulturou a hodnotami Telefónici O2. Program adaptace významně ovlivňuje pracovní výkon v rámci zapracování a plní i retenční funkci pro zaměstnance ve zkušební době. Součástí tohoto procesu je:

- úvodní setkání nových zaměstnanců „Connecting Day“,
- nastavení adaptačních cílů nadřazeným nového zaměstnance,
- absolvování normativních školení,
- absolvování přípravných profesních kurzů,

- vyhodnocení období adaptace a stanovení výkonových cílů pro další období.

Connecting Day

Je adaptační setkání pro nové zaměstnance společnosti s cílem poskytnout maximum informací důležitých pro první dny a týdny ve společnosti. Obsahem takového setkání je

- představení společnosti,
- prezentace značky O2,
- praktické informace, např. používané informační systémy, aplikace atd.,
- předání zaměstnanecké identifikační karty a zaměstnanecké SIM karty.

Adaptační cíle

Po nástupu uchazeče zpracuje jeho liniový manažer specifický harmonogram adaptace s přihlédnutím k charakteru práce a úkolům dané organizační jednotky. Do takového harmonogramu se zařazuje např. seznámení nového zaměstnance s jeho náplní práce, upřesnění pravomocí a odpovědnosti, stanovení garanta (tj. kolega, na kterého se nový zaměstnanec obrací s dotazy a pod jehož dohledem pracuje), informace o interních dokumentech společnosti, poučení nového zaměstnance o BOZP a PO na pracovišti, informace o ochraně informací společnosti, zde je využívána forma e-learningu a takhle by se mohli vyjmenovávat další kroky, kterými musí nový zaměstnanec projít.

Normativní školení

Mezi normativní školení jsou zařazeny kurzy a školení na základě požadavku právních předpisů souvisejících s integrovaným systémem řízení ve společnosti. Například se jedná o školení BOZP a PO, školení na ochranu informací, školení o ochraně životního prostředí, kurz o systému řízení kvality a další. Veškeré tyto kurzy jsou realizovány prostřednictvím tzv. virtuální univerzity.

Vyhodnocení období adaptace

Před koncem zkušební doby by měl odpovědný liniový manažer vyhodnotit období adaptace nového zaměstnance. Následně se organizace dohodne se zaměstnancem na pokračování nebo skončení pracovního poměru. Při pokračování pracovního poměru nastaví liniový manažer nové výkonové cíle na další období.

2.6 Průběh výběrového řízení na pozici Senior PR

Při každém výběrovém řízení se musí každý náborový specialista řídit směrnicí. Prvním krokem je stanovení požadavků na obsazované místo s přímým liniovým manažerem. Společně se snaží o navržení požadovaného profilu uchazeče a informací o jeho budoucí náplně práce. Následně pracovník náborového oddělení vytvoří inzerát ze získaných informací, a než dojde ke zveřejnění, nechá si ho odsouhlasit liniovým manažerem.

Po vyhotovení a schválení inzerátu (obr. 10) využívá náborový pracovník ke zveřejnění intranetových stránek společnosti Telefonici O2, dále stránek pro veřejnost v kariérním růstu společnosti Telefonici O2. Přes informační portál informuje i úřad práce o volné pracovní pozici.

Po uběhnutí doby a ukončení zveřejnění požadovaného inzerátu, což je po dvou až třech týdnech od prvního zveřejnění, dochází k předvýběru uchazečů. Pracovníci náborového oddělení třídí došlé životopisy na vyhovující či nevyhovující požadavkům dané pozici. Dále pracovníci HR prochází interní databází uchazečů, zda nějaký vyhovuje pro požadovanou pozici, aby se následně mohli oslovit. Po ukončení roztrídění životopisů dochází k druhému kolu. Každý vyhovující uchazeč, který splnil požadavky dle životopisu, je kontaktován náborovým pracovníkem, který se pečlivě přesvědčí, zda dobře uchazeč pochopil nabízející práci. Dochází zde ještě k doplňujícím informacím, které nebyly úplně jednoznačné ze životopisu a následně k pozvání na další kolo pohovoru.

V mém sledovaném případě se na danou pozici přihlásilo 35 uchazečů, z toho byly 2 současní zaměstnanci a zbylých 33 tvořili externí uchazeči. Do užšího výběru bylo vybráno celkem 10 uchazečů, kteří byli po telefonickém rozhovoru pozváni do dalšího kola výběrového řízení. Ostatním nevyhovujícím uchazečům byl zaslán dopis o zamítnutí.

Senior PR specialista	
Název pozice:	Senior PR specialista
Místo pracoviště:	Praha 4
Jednotka:	Veřejné záležitosti a regulace
Kód a název funkce:	
Datum zadání:	11.02.2010
Kontaktní osoba:	<u>Newbold Věra</u>
Požadovaný profil:	
<ul style="list-style-type: none"> - SŠ/VŠ vzdělání - zkušenost z oblasti PR minimálně 3 roky (interní PR nebo agenturní PR) - PR zkušenost v oblasti telekomunikací velkou výhodou - koncepční uvažování a schopnost vidění v souvislostech - vynikající prezentační a komunikační dovednosti - výborná znalost ČJ - velmi dobrá znalost anglického jazyka slovem i písmem - flexibilní, inovativní a týmově založená osobnost - proaktivní osobnost hledající řešení, orientovaná na výsledek a výstupy - systematičnost - samostatnost - MS Office - flexibilní časové možnosti - řidičský průkaz skupiny B 	
Vaše budoucí práce:	
<ul style="list-style-type: none"> - komunikace s novináři - tvorba tiskových zpráv - podpora jednotlivých projektů - vedení samostatných projektů - samostatná komunikace s ostatními útvary společnosti - odpovědnost za reporting - pravidelný monitoring a analýza médií - poskytování konzultací - samostatné vyhledávání informací v různých zdrojích, jejich třídění, zpracování - zvládání krizových situací a zajišťování technického zázemí pro poskytování informačního servisu - příprava podkladů pro top management - odpovědnost za rozpočty jednotlivých aktivit - komunikace s PR agenturou - vedení databáze novinářů - pracovní poměr bude uzavřen na dobu určitou (pozice je zástup za mateřskou dovolenou) 	
Nabízíme:	
<ul style="list-style-type: none"> - příležitost podílet se na rozvoji prvního společného operátora pro mobilní i fixní sítě - zajímavou práci v dynamickém prostředí - možnost profesního růstu a osobního rozvoje - odpovídající finanční ohodnocení, motivující systém odměňování a benefitů a týden dovolené navíc 	

Obr. 10: Inzerát Senior PR specialista

Zdroj: interní data společnosti Telefonica O2, a.s.

2.6.1 Pohovor s vybranými uchazeči

Pohovor s uchazeči se uskutečňuje v předem připravené místnosti, kterou má na starosti pracovník náborového oddělení, který zároveň předem připraví pro všechny spolupracovníky podklady o uchazečích. Současně přichystá následné úkoly, které budou uchazeči muset splnit při výběrovém řízení a celkový harmonogram výběrového řízení.

Výběrového řízení pracovníka do pozice PR specialista se zúčastnil manažer pro mediální komunikaci pan Žabka, náborový pracovník paní Věra Newbold a pomocná asistentka Lucie Bartošová. V první části pohovoru došlo k představení osob, kteří povedou výběrové řízení a krátké seznámení s průběhem celého výběrového řízení. Na začátku měl každý uchazeč před sebou papír, který byl otočený rubem nahoru. Na druhé straně papíru byla uvedena osnova: osobní představení, bývalé povolání, kladné a záporné stránky uchazeče, koníčky. Každý uchazeč měl krátce podle osnovy o sobě podat pravdivé informace. Jelikož byl požadavek na danou pozici umět aktivně použít anglický jazyk, musel jeden bod z osnovy, který byl volně volitelný, sdělit v anglickém jazyce. Jednotliví členové komise si poznamenávali poznámky během představování uchazeče a po jeho skončení měli i doplňující otázky. Například se zjišťovalo, proč chce uchazeč změnit zaměstnání, když má v současné době dobrou pozici u stávajícího zaměstnavatele.

Po krátkém představení se přešlo k zahájení druhého úkolu. Jednalo se o rychlou reakci v komunikaci, kde úkolem bylo rychle, správně a vtipně vyjádřit dané přísloví. Vzhledem k tomu, že pracovník na pozici bude reprezentovat společnost i před novináři a jinými mediálními prostředky kladl se důraz na schopnost komunikovat a vhodně reagovat. Pro úkol bylo připraveno 30 přísloví (např. Pod svícem bývá největší tma, Naděje umírá poslední, Hněv je špatný rádce, apod.) napsaných jednotlivě na lístcích a uchazeč si jedno přísloví vylosoval.

Třetím a posledním úkolem tohoto výběrového řízení byla stylistická úprava předtištěných tří textů, které byly záměrně špatně strukturované a napsané. Časový limit tohoto úkolu byl 30 minut. Po skončení práce mohli odejít a o výsledcích výběrového řízení a případně postupu do dalšího kola byli seznámeni do tří dnů telefonicky.

Po odevzdání prací uchazečem, došlo k následnému vyhodnocení a každý z komise výběrového řízení uvedl vlastní názor na jednotlivého uchazeče. Do posledního kola

výběrového řízení byli následně pozváni tři uchazeči. V závěrečném kole se každý z uchazečů setkal osobně s liniovým manažerem panem Žabkou, který si vybral nejvhodnějšího kandidáta. V tomto výběrovém řízení získal pracovní pozici nakonec stávající zaměstnanec společnosti Telefónica O2. Výhodou pro následné začlenění do kolektivu bylo, že již znal kulturu společnosti, nemusel projít tzv. adaptačním procesem.

2.7 Návrh na zlepšení metody náborového řízení

Společnost Telefónica O2 jako velká organizace se neseťká s problémem vynaložených nákladů na vyhledávání nových pracovníků a zároveň i využívání různých metod náborového řízení tomu nasvědčuje. Na první pohled je možno říci, že celkové postupy výběrového řízení jsou dostatečné. Nacházejí se zde a nabízejí i další možné metody, které společnost vůbec nevyužívá.

2.7.1 Zlepšení plánování nových pozic a jejich obsazování

Ve společnosti Telefónica O2 již dlouhodobě probíhá celková reorganizace firmy. Ta s sebou přináší značnou změnu v počtu pracovníků, obsazování pracovních pozic. Na jedné straně zanikají některé organizační jednotky a s nimi i pracovní místa, na straně druhé vzniká potřeba nových pracovních pozic a pracovníků. S velkým množstvím stávajících, zkušených a specializovaných pracovníků je rozvázan pracovní poměr ve společnosti z důvodu jejich nadbytečnosti. Ve stejnou dobu, ale organizace obsazuje do nabízených pozic nové zaměstnance, které nemají takový souhrn znalostí a následně musejí projít velkým množstvím školení pro adaptaci ve společnosti. Je škoda, že firma dostatečně nevyužívá již investovaných prostředků do lidského kapitálu a nesnaží se maximálně využít stávajících zaměstnanců. Navrhují lepší spolupráci mezi oddělením lidských zdrojů a liniovými manažery jednotlivých útvarů ve společnosti. Lidské zdroje znají, plánují a vytvářejí nově obsazované pozice. Vědí, jaké by měli mít uchazeči schopnosti, dovednosti a odbornost. Naproti tomu linioví manažeři znají své podřízené a mohou doporučit zkušené, schopné a odpovědné zaměstnance, se kterými se stejně zanedlouho bude muset rozvázat pracovní poměr. Zlepšení komunikace a maximální koordinace mezi jednotlivými odděleními by ušetřily velké náklady na další hledání a zaškolování vhodného uchazeče. Ale zároveň i náklady na propuštění zaměstnance, který obdrží při odchodu ze společnosti vysoké odstupné, které je dáno počtem odpracovaných let.

Společnost rovněž podceňuje spolupráci se školami. Je to dáno především tím, že na trhu práce poptávka po práci převyšuje nabídku. Firma netrpí nedostatkem zájemců i když řadě z nich chybí daná specializace a firma to řeší následnými školeními a kurzy. Pro dělnické profese nebo nižší administrativní pozice bych navrhovala užší spolupráci se středními

školy se zaměřením na telekomunikace. Z informací ze střední odborné školy informatiky a spoju v Brně vyplývá, že studenti s vynikajícím prospěchem jsou „rozebráni“ zaměstnavateli ještě, než mají dostudováno. Zaměstnavatelé tak mají možnost získat mladé lidi s technickým zaměřením, které je shodné s technologií ve společnosti a dále si je doškolit dle potřeby společnosti. U pracovních pozic, kde je zapotřebí vyššího vzdělání navrhuji obdobnou spolupráci s vysokými školami. Studenti tak během studia se mohou seznámit s kulturou společnosti, s jejími cíly. Dále mohou studenty využít a zapojit do projektů, které probíhají ve společnosti. Studenti takové nabídky určitě využijí, vzhledem k tomu, že jinak nemají možnost získání pracovních zkušeností a následně i možné pracovní pozice v případě osvědčení při prováděném úkolu. Zaměstnavatelé mají širokou možnost výběru vysokých škol s různými specializacemi např. ČVUT v Praze, Technická univerzita v Liberci, fakulta elektrotechnická Plzeň aj.

V současné době společnost nevyužila služeb personálních agentur. Tento způsob hledání nových uchazečů cenově patří k dražším metodám. Většinou agentury požadují při umístění vhodného uchazeče do společnosti odměnu, která se skládá ze tří průměrných platů. Společnost Telefonica O2 ve většině případů při obsazování volných pozic využívá vlastních pracovníků personálního oddělení a jeho služeb.

2.7.2 Osobní dotazník pro výběrové řízení

Předpokládejme, že společnost zvolila formu zveřejnění nabízené volné pozice i určení jaké skupiny uchazečů chtějí oslovit. Pomocí inzerátů a dalších metod zveřejní nabízené pracovní pozici, budou požadovat od případného uchazeče zaslání životopisu a motivačního dopisu. Navrhovala bych rozšířit poptávku o osobní dotazník (obr. 11), u kterého bych žádala uchazeče o jeho vyplnění. V osobním dotazníku jasně konkretizuji určité dotazy týkající se konkrétních požadavků na obsazované místo, které by mně ulehčily následný výběr kandidáta. Dotazník by měl jasnou strukturu pro rychlejší a snazší orientaci náborových pracovníků.

Osobní dotazník uchazeče o zaměstnání

Jméno a Příjmení:	<input type="text"/>	
Poptávaná pozice:	<input type="text"/>	
Můj současný/poslední zaměstnavatel:	<input type="text"/>	
Zastávaná funkce:	<input type="text"/>	
Pracovní poměr trval/trvá od-do:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Důvody odchodu:	<input type="text"/>	
Nyní jsem:	stále zaměstnán(a)	<input type="text"/>
	na Úřadu práce	<input type="text"/>
	v domácnosti	<input type="text"/>
	jiné:	<input type="text"/>
Má představa náplně práce nabízené pozice:	<input type="text"/>	
Svému novému zaměstnavateli mohu nabídnout:	<input type="text"/>	
Mezi mé slabiny patří:	<input type="text"/>	
Datum možného nástupu:	<input type="text"/>	
Požadovaný nástupní plat:	<input type="text"/>	
Datum:	<input type="text"/>	
Podpis:	<input type="text"/>	

Obr. 11: Ukázka možného vyhotovení osobního dotazníku

Zdroj: vlastní tvorba

2.7.3 Psychodiagnostické testy

Další rozšiřující možností pro získávání co nejvíce prvotních informací o kandidátech je eventuelní využití on-line psychodiagnostických testů, které nabízí např. firma <http://www.cut-e.cz>. Společnost poskytuje personálnímu oddělení ucelený on-line systém testů pro výběr uchazečů od administrativních pozic až po top management. Jednotlivé on-line testy mají rozdělené podle kategorií kvalifikace na požadovanou pozici např. management, absolventi, praktikanti, pracovníci administrativy a částečně vyškolený personál. Pod jednotlivou skupinou se dále nabízejí různé druhy testů, z kterých si je možno vybírat, aby nakonec vypověděly maximální počet informací o kandidátovi. Příklady možných testů jsou: scales numerikal (numerické myšlení), scales verbal (verbální myšlení), clues (schopnost zacházet s informacemi), scales cls (induktivně-logické myšlení) aj. Podle jednotlivých druhů jsou testy uzpůsobeny vzhledem, typem a rozsahem vyplnění.

začátek 0/48 konec

Jak přesně tato tvrzení popisují vaše chování? Prosím přiřadte body podle svého názoru.

Rád/a prodávám produkty.

Tvořím nápaditá řešení.

Rád/a pracuji v rámci jasně stanovených priorit.

Prosím rozdělte body pomocí kulatých tlačítek plus a minus.

Zbývá rozdělit 2 body.

ukončit ? pomoc další

www.cut-e.cz

Obr. 12: Dotazník, měření kompetencí

Zdroj: internet, www.cut-e.cz

Každému uchazeči je náborovým pracovníkem zaslán on-line test s identifikačním kódem. Současně je uchazeč informován o nejzazším datu, do kterého musí být dotazník vyplněn a zaslán zpět náborovému oddělení. Po vyplnění testu uchazečem, náborové oddělení obdrží vyhodnocení jednotlivých testů i s možností porovnání nakolik žadatel vypovídal pravdivě nebo zkreslil určité odpovědi. Reporty psychodiagnostických testů slouží nejenom k porovnání několika kandidátů, ke stanovení vhodnosti na obsazovanou pozici, ale i ke zjištění povahové charakteristiky člověka, které jsou důležité pro začlenění do již fungujícího týmu.



Obr. 13: Reporty

Zdroj: internet, www.cut-e.cz

2.7.4 Zhodnocení výběrového řízení

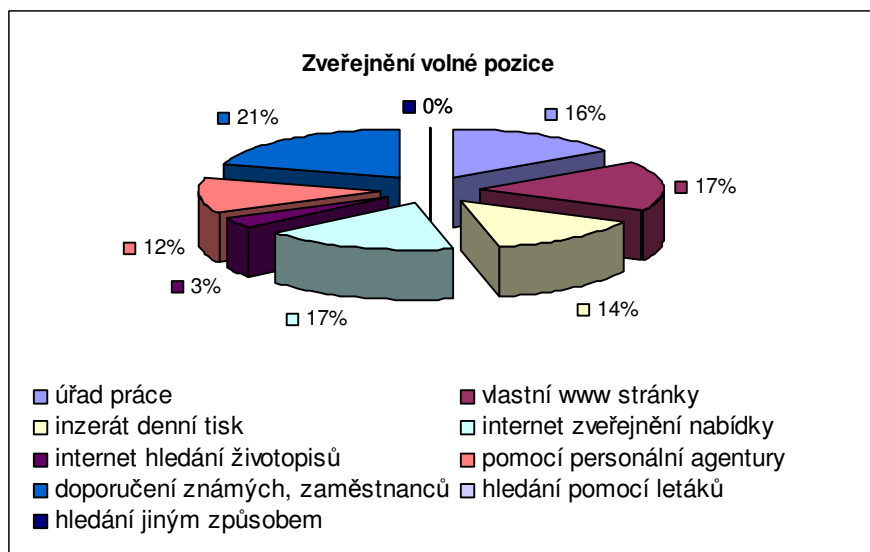
V průběhu samotného výběrového řízení jsem celkem neshledala žádné vážné nedostatky. Pouze mě nevyhovovala příprava podkladů o jednotlivých kandidátech a možné hodnocení mezi jednotlivými uchazeči. Neměli jsme k dispozici žádný formulář k výběrovému řízení, kde by si každý hodnotitel mohl označit, nakolik ho přesvědčil uchazeč o jeho dovednostech. Každý z komise si dělal v průběhu výběrového řízení pouze vlastní poznámky do jednotlivých životopisů, které obdržel od náborového pracovníka na začátku výběrového řízení. Myslím si, že poskytnutí vhodného formuláře pro výběrové řízení, vede k lepšímu záznamu informací o uchazeči a následně i k lepšímu ohodnocení výkonu a jejich výběru.

3. Zhodnocení ankety

V průběhu vypracování diplomové práce jsem provedla malou anketu, která měla dvě zaměření. Jedna anketa byla směřována ke společnostem s cílem získat informace, jakým způsobem společnost vyhledává a získává vhodné kandidáty pro nově obsazovaná pracovní místa. A s druhou anketou jsem se obrátila na veřejnost s podobným problémem, pouze z pohledu uchazeče. Dotazník zjišťoval, jakým způsobem získávají uchazeči informace o nabízené pozici v případě hledání nového pracovního místa.

3.1 Anketa – způsob hledání nového zaměstnance

V průběhu provádění ankety se mi podařilo oslovit 16 společností. Tuto skupinu tvoří 30% velmi malých společností, které mají 1- 10 pracovníků, 25% malých společností (11-99 pracovníků), 31% středních společností (100-500) a 14% velkých společností (501 a více pracovníků). Pomocí ankety (viz příloha B) jsem chtěla získat celkovou představu o metodách, které organizace nejvíce využívají při oslovování nových kandidátů. V dotazníku byly uvedeny nejvíce využívané způsoby: úřady práce, vlastní www stránky, inzerce v denním tisku, pomocí internetu, např. práce.cz, pomocí internetu vyhledáváním vložených životopisů, personální agentury, reference, pomocí letáků a poslední možností jiným způsobem. V tomto případě měli organizace napsat, jaký jiný způsob volí při oslovení uchazečů, ale v žádném vyplněném dotazníku nebylo této možnosti využito. Při zhodnocení této otázky, jsem došla k závěru, že nejvíce firmy využívají služeb internetu, velký vliv mají i doporučení uchazečů od známých nebo od stávajících zaměstnanců. U malých, ale i středních podniků byla zjištěna i spolupráce s pracovními úřady. Komunikace s pracovními úřady je často ovlivňována o jaké profesi se jedná. V případě nižších pracovních pozic, např. dělnických profesí, uchazeči doporučované pracovními úřady mají větší pravděpodobnost získání nabízeného pracovního místa organizací. Pro společnosti je přínosem malé vynaložení nákladů na získání nového pracovníka, protože již odpovídá veškerým kritériím, které byly požadované na pracovní místo. Následně společnosti dostávají od pracovního úřadu příspěvek za uzavření pracovního poměru s cílem motivovat zaměstnávání uchazečů, kteří jsou evidováni na úřadu práce.

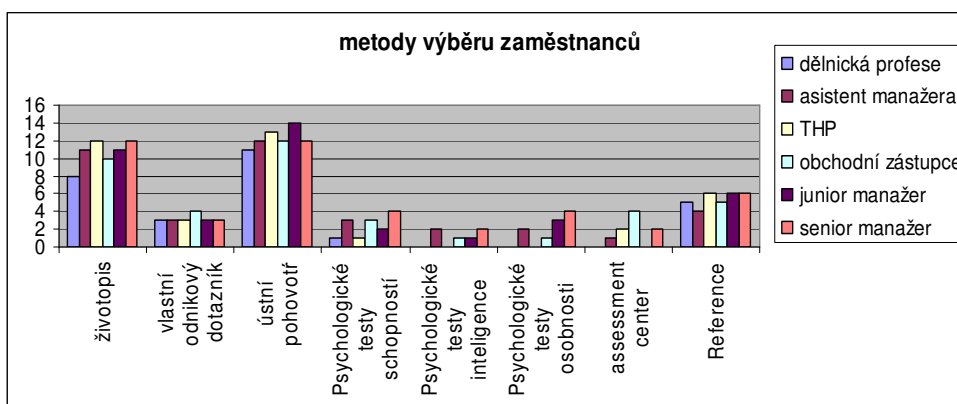


Obr. 14: Vyhodnocení ankety - způsob hledání nového zaměstnance

Zdroj: vlastní tvorba

Druhou otázkou jsem zjišťovala, jakých metod využívají společnosti při výběru vhodných kandidátů. Zvolila jsem různé metody od nejvyužívanějších jako je životopis uchazeče nebo ústní pohovor, ale také méně využívaných metod např. psychologické testy osobností, inteligence a jiné. Následně jsem v dotazníku uvedla i různé typy profesí od méně kvalifikovaných profesí až po speciálně odborné pozice.

Při jakékoliv odbornosti by se dalo konstatovat, že je standardní využití životopisů, ústních pohovorů a následně i ověření referencí. S potřebou vyšší odborné kvalifikace zasahují do výběru uchazeče potom i další metody, které bývají náročnější časově, ale i na profesionální použití a vyhodnocení u kandidátů.



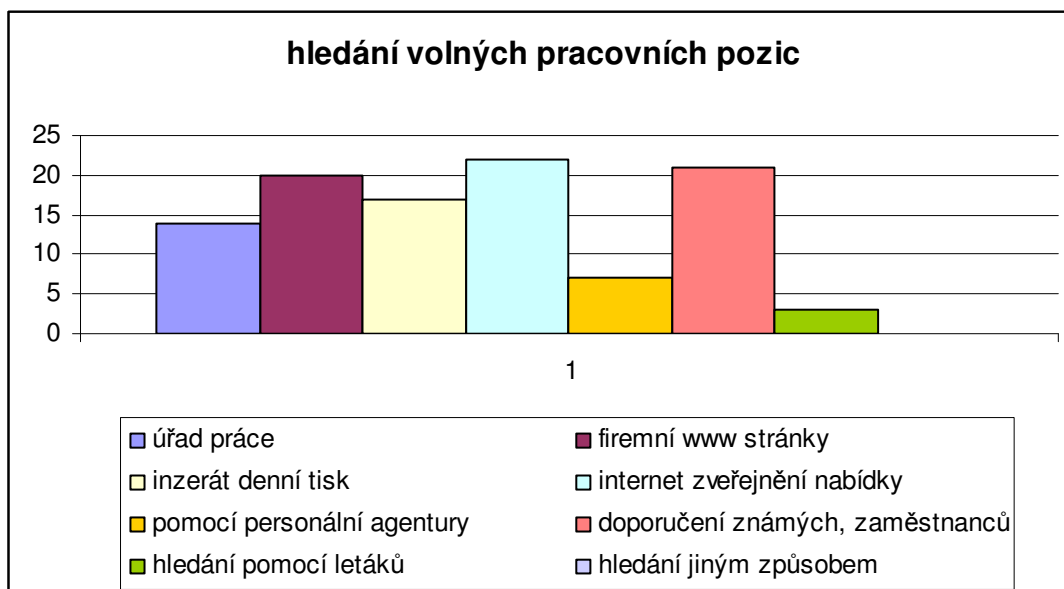
Obr. 15: Využívání metod při výběru zaměstnanců

Zdroj: vlastní tvorba

3.2 Anketa – způsob hledání nového zaměstnání

Touto anketou (viz příloha C) jsem se obrátila na širokou veřejnost a chtěla jsem vysledovat, jaké možnosti využívají potenciální uchazeči při hledání nového pracovního místa. Celkem se mi podařilo oslovit 35 osob, z toho byly 3% oslovených se základním vzděláním, 9% s učebním oborem, 46% středoškolského vzdělání ukončené maturitní zkouškou, 34% s vysokoškolským vzděláním ukončené bakalářskou zkouškou a 8% s vysokoškolským vzděláním magisterským.

Po zhodnocení ankety jsem došla k výsledku, že nezáleží na úrovni ukončeného vzdělání, nebo rozdílnosti pohlaví či věku. Všichni dotazovaní při hledání nového zaměstnání převážně využívají internetových aplikací. Nezáleží na tom, zda se jedná přímo o stránky jednotlivých společností nebo o veřejné portály např. jobs.cz nebo práce.cz. Nabídky z úřadů práce získávají přímo na pracovních úřadech jako nezaměstnaní nebo také sledováním přímo vlastních stránek úřadů práce (<http://portal.mpsv.cz/sz/local>). Z ankety je zřejmé, že mezi jistou metodou získání dobrého pracovního místa patří doporučení uchazeče budoucímu zaměstnavateli známými nebo budoucími spolupracovníky. Překvapivě lidé málo využívají personálních agentur.



Obr. 16: Vyhodnocení ankety - způsob hledání nového zaměstnání

Zdroj: vlastní tvorba

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo teoreticky a následně potom prakticky analyzovat problematiku získávání a výběru nových pracovníků ve firmě, získané poznatky poté uplatnit v praxi a porovnat je s postupy, které jsou využívány lidskými zdroji ve společnosti Telefónica O2, a.s.

V teoretické části byly využity informace získané z dostupné odborné literatury. V prvních kapitolách jsou představeny hlavní činnosti lidských zdrojů. Je zde ukázána důležitost personální činnosti ve společnosti z důvodu získávání lidského kapitálu. Každá společnost by si měla být vědoma, že nejenom finanční kapitál je pro společnost důležitý. Umění správně plánovat a následně získávat lidský kapitál se firmě vždy ekonomicky vrátí. V teoretické části byly uvedeny postupné kroky, kterými by společnost měla projít při získávání a hledání kvalitních pracovníků.

V praktické části byly popsány postupy ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s., které jsou zpracovány směrnici SM000554. Dále je zde popsán uskutečněný výběr nového pracovníka na pozici senior PR specialista ve společnosti Telefónica O2, a.s., kterého jsem měla možnost osobně se zúčastnit. Veškeré etapy výběru pracovníka byly popsány, následně zhodnoceny a navrženy možná zlepšení dalšího výběru uchazečů.

Poslední část diplomové práce je věnována anketě, prostřednictvím které jsem oslovila zaměstnavatele i zaměstnance. Anketními otázkami jsem se snažila zjistit, jakým nejčastějším způsobem zaměstnanec hledá nové pracovní místo. V případě firmy jsem zjišťovala, jaké metody jsou využívány při výběru nového zaměstnance.

Seznam literatury

„Citace“

- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261s. ISBN 978-80-247-2202-3
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 399 s. ISBN 80-7261-033-3
- DVOŘÁKOVÁ, Z., aj. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. BECK, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- WERTHER, W. B., a DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 6. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-4

“Bibliografie”

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-04469-2
- BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- BYARS, L.L., and RUE, L.W. *Human Resource Management*. 2end ed., Homewood: IRWIN, 1987. 540 pgs. ISBN 0-256-03630-6
- KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 253 s. ISBN 80-85856-06-9
- KASPER, J., MAYRHOFER, W. *Personální management Řízení Organizace*. 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2
- KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 160 s. ISBN 80-7079-413-5
- KOUBEK, J. *Personální řízení 1*. Praha: VŠE, 1992. 137 s. ISBN 80-7079-350-3
- MATĚJKA, M. a VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada, 2003. 193 s. ISBN 80-247-0215-0

MARGARET FOOT, CAROLINE HOOK. *Personalistika*. Brno, CP Books, a.s. 2005. 462 s. ISBN 80-726-515-6

NĚMEC, O., BUCMAN, P. a ŠIKÝŘ, M.. *Personální management*. Praha: VŠEM, 2007. ISBN 978-80-86730-27-1

STÝBLO, J. *Personální management*, 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4

Interní informační systém firmy Telefónica O2, a.s

Seznam příloh:

Příloha A: Brožura odměňování, počet stran 7.....	83
Příloha B: Dotazník - způsob hledání nového zaměstnance, počet stran 2	90
Příloha C: Dotazník - způsob hledání nového zaměstnání, počet stran 2.....	92

obchodník telekomunikačních služeb

Toto pracovní místo nabízí:

Pracovní náplň:

Náplní práce je vytipování a oslovení nových zákazníků, rozšiřování služeb u stávajících klientů, prezentace produktů, samostatné vedení obchodních jednání atd.

Požadavky:

velmi dobré komunikační schopnosti
smysl pro systematickou práci orientaci na výsledek
ochotu učit se stále novému
kreativitu
flexibilitu

Nabízíme:

jistotu a zájem silné a stabilní nadnárodní společnosti
práci v perspektivním oboru
zaškolení a systém dalšího vzdělávání
motivující finanční ohodnocení
firemní benefity
trvalou firemní podporu, vstřícnost k Vaším požadavkům i nápadům
přátelský kolektiv

Pracovní poměr: spolupráce na živnostenský list
Lokalita: Jihomoravský kraj
Obor: marketing

Pozici nabízí:
Kontaktní osoba: Olga Šebestová
Adresa:
Kontakt: 725191230
E-mail: olga.sebestova@o2.com
Internet:

Reagovat na nabídku obchodník telekomunikačních služeb:

[Odpovědět na nabídku](#) | [Poslat nabídku na e-mail](#) | [Vytiskni nabídku práce](#)

Obr. 17: Nabídka pozice na práce.cz

Zdroj: www.prace.cz

Odměny v O₂

... to je mnohem
víc než mzda

Telefónica

O₂

Obsah

I. ODMĚŇOVÁNÍ	6	VII. AKCE PRO ZAMĚSTNANCE	22
a. Základní mzda		a. Sportovní aktivity	
b. Variabilní odměny		b. Kulturní a sportovní akce	
c. Příplatky		c. Soutěže na intranetu	
d. Další odměny a finanční programy		d. Firemní časopis O.pen	
e. Výroční ceny Spirit of O ₂		e. Motivační akce	
II. TELEKOMUNIKAČNÍ SLUŽBY	9	VIII. PÉČE O ZDRAVÍ ZAMĚSTNANCŮ	23
a. Mobilní služby		a. Závodní preventivní péče	
b. Pevné služby		b. Očkování, vitamíny, pitný režim, program podpory zdraví	
III. BENEFITY	13	IX. PŮJČKY PRO ZAMĚSTNANCE	24
a. Výběrové benefity – kafetérie		X. SOCIÁLNÍ POLITIKA	25
b. Benefity sjednané v kolektivní smlouvě			
c. Výhodné nákupy			
IV. VZDĚLÁVÁNÍ	18		
a. Setkání nových zaměstnanců Connecting Day			
b. Profesní adaptační školení			
c. Proškolení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci			
d. Virtuální univerzita			
e. Manažerské vzdělávání			
f. Profesní rozvojové tréninky			
g. Jazyková výuka			
V. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	20		
VI. PRACOVNÍ DOBA	21		

I. Odměňování

Odměňování zaměstnanců naší společnosti musí vždy splňovat čtyři základní principy:

- ❶ transparentnost
- ❷ konkurenceschopnost
- ❸ vnitřní spravedlnost
- ❹ motivace

Transparentnost neznamená zveřejnění výše mezd všech zaměstnanců. Každý ale musí mít možnost seznámit se se způsobem, jak se jeho základní mzda stanovuje, za jakých podmínek se poskytuje a jak se vyplácí jeho výkonnostní odměna.

Konkurenceschopnost základních mezd i výkonnostních odměn vyplácených naší společností zaručuje především tržní srovnatelnost jednotlivých pracovních pozic. K hodnocení pozic používáme metodologii Hay, která má největší zastoupení ve firmách v České republice i ve světě. Získáváme tedy velmi kvalitní srovnání z řady průzkumů a můžeme tak udržovat mzdy na konkurenceschopné úrovni.

Vnitřní spravedlnost zaručuje zařazení každého zaměstnance podle vykonávané práce do jedné z pěti rolí (tarifní zaměstnanec, specialista, supervizor, manažer, prodejce). Každé roli pak odpovídá mzdový stupeň a rozpětí pro výši základní mzdy a sazbu výkonnostních odměn. Vnitřní spravedlnost v základních mzdách je dosaženo také díky tomu, že příslušný mzdový stupeň je přiřazen pozici na základě hodnocení, jehož součástí je porovnání obdobných pozic ve společnosti (v rámci útvaru a divize, ale i napříč mezi nimi).

Motivaci podporují nejen předchozí principy, ale zejména závislost mzdy a její variabilní složky (tj. výkonnostních odměn, případně provize) na podávaném výkonu. Výkonnostní odměny a provize jsou na výkonu závislé přímo.

výši (příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí je o 15 % vyšší než stanoví zákonná norma).

Další odměny a finanční programy

- ❶ Mimořádné a cílové odměny – naše společnost tak odměňuje mimořádné a jednorázové úkony nad rámec vašich základních pracovních povinností.
- ❷ Odměna za doporučení kandidáta na obsazenou pozici – dostanete ji, pokud společnost přijme vámi doporučeného kandidáta.
- ❸ Speciální motivační programy – patří mezi ně především soutěže vyhlašované jednotlivými divizemi či retenční a obdobné programy.

❶ Více informací o mzdě najdete na intranetu v rubrice *Zaměstnanci – Praktický HR průvodce – Odměňování (součástí je i směrnice Odměňování a motivace zaměstnanců) a v Podnikové kolektivní smlouvě (rubrika Zaměstnanci – Odbory).*

Ocenění nejlepších - Výroční ceny Spirit of O₂

Ve všech společnostech skupiny Telefónica O2 Europe se každoročně oceňují nejlepší pracovní výkony a přínos v oblasti firemní kultury. Ocenění Spirit of O₂ se udílí v pěti kategoriích - Cena pro chytré hlavy, Cena za příkladné pracovní nasazení, Cena za příkladné vedení, Cena za zlepšení pracovního prostředí, Cena za zlepšení spokojenosti zákazníků. Do každé kategorie můžete nominovat jednotlivce i týmy. Všechny zasláné nominace posuzuje speciálně vybraná porota. Vítězové získávají finanční odměnu v řádu několika desítek tisíc korun.

❶ Blíže informace najdete v intranetové rubrice *Zaměstnanci – Firemní kultura – Výroční ceny Spirit of O₂.*

To znamená, že čím lépe splníte své individuální cíle dané vašim přímým nadřízeným a čím lepší jsou finanční výsledky celé společnosti, tím vyšší je vaše výkonnostní odměna. Základní mzdy se revidují zpravidla jednou ročně k 1. dubnu na základě hodnocení vašeho výkonu za uplynulý rok.

Základní mzda

- ❶ Vaše základní mzda je **stanovena v rámci mzdového stupně**, který je výsledkem hodnocení popisu pracovní pozice a určuje rozpětí – minimální a maximální výši.
- ❷ **Konkrétní výše** vaší základní mzdy je pak **stanovena** vašim nadřízeným ve spolupráci s LZ na základě vašich odborných způsobilostí, praxe a výkonnosti.
- ❸ **Výše** základní mzdy může být **jednou ročně** (vždy k 1. dubnu) **upravována** na základě ročního hodnocení. Můžete ji tedy svým **výkonem ovlivnit**.
- ❹ Výše základní mzdy je **základnou pro výpočet vaší výkonnostní odměny**.

Variabilní odměny

Pro většinu zaměstnanců jsou variabilní složkou mzdy **výkonnostní odměny**. Ty jsou závislé na **splnění vašich individuálních cílů**. Výši odměn ale ovlivňují i finanční výsledky celé společnosti.

Některým zaměstnancům náleží i **provize**, která závisí na úspěšnosti jejich prodeje.

Variabilní složka obecně je **nenároková součástí mzdy**.

Její hlavní úlohou je motivovat vás, abyste podávali vysoký výkon sami i v rámci vašeho týmu a podpořili tak splnění cílů celé společnosti.

Příplatky

Typy příplatků, mzdových zvýhodnění a jejich výši stanovuje Zákoník práce. Telefónica O2 Czech Republic však zákonný rámec překračuje a poskytuje vám i další příplatky (příplatek za práci v dělené směně, mzdové zvýhodnění za práci ve skupině s certifikovanými znalostmi a mzdové zvýhodnění za práci v Customer Care) nebo navyšuje jejich zákonnou



II. Telekomunikační služby

A. MOBILNÍ SLUŽBY

Zaměstnaneckou SIM kartu a mobilní telefon dostáváte především pro služební účely, pro dosahování vyšší kvality a produktivity práce a pro průběžné testování sítě.

Zaměstnanecká SIM karta

Zaměstnaneckou SIM kartu získáte při nástupu do společnosti.

Různým skupinám zaměstnanců jsou v závislosti na vykonávané práci přiřazeny různé cenové tarify.

Základní zaměstnanecký cenový tarif EMPLOI vám umožňuje:

- ❶ bezplatné volání bez omezení v rámci mobilní sítě O₂
- ❷ bezplatné volání bez omezení na pevné linky do kanceláří společnosti Telefónica O2 Czech Republic,
- ❸ bezplatné volání v limitu 100 minut měsíčně do všech pevných sítí tuzemských operátorů, včetně pevné sítě O₂
- ❹ bezplatné zasílání SMS a MMS do všech sítí a to i ze zahraničí
- ❺ bezplatný přenos dat do vnitřní firemní sítě na území České republiky (např. zaslání e-mailu nebo připojení se na internet pomocí infraportu)
- ❻ bezplatné neomezené připojení k internetu prostřednictvím služby GPRS (aktivuje se na zaměstnaneckých SIM kartách na požádání)
- ❼ zaměstnancům útvarů Customer Care a prodejcům O₂ značkových prodejen poskytujeme kredit ve výši 300 Kč měsíčně na obsahové (kontent) služby, které využívají k pracovním účelům.



Soukromé volání nad stanovený limit a ostatní služby si hradíte podle cen uvedených ve vašem tarifu nebo Ceníku základních a volitelných služeb společnosti. Při ukončení pracovního poměru můžete se souhlasem nadřízeného požádat o převedení svého zaměstnaneckého čísla (SIM karty) na libovolný zákaznický tarif společnosti a telefonní číslo si tak ponechat.

Zaměstnanecký mobilní telefon

Pořízení

Po ukončení zkušební doby si můžete vybrat z čtvrtletně aktualizovaného portfolia standardních mobilních telefonů, které jsou rozčleněny do skupin podle rolí. Nebo si můžete pořídit mobilní telefon z portfolia nestandardních telefonů nabízených zaměstnancům, využít finanční dotace společnosti a finanční rozdíl si doplatit. Mobilní telefon si objednáte prostřednictvím aplikace wServiceDesk, kterou najdete na hlavní stránce intranetu – v horním menu – rubrika Aplikace.

Výměna a odkup

Po osmnácti měsících můžete požádat o odkup stávajícího přístroje za výhodnou cenu a následně si vybrat nový (standardní či nestandardní) mobilní telefon.

i Veškeré informace o zaměstnaneckých mobilních telefonech a SIM kartách najdete v intranetové rubrice Zaměstnanci – Praktický HR průvodce – Zaměstnanecké mobilní telefony.

Výhodný nákup mobilních telefonů

Společnost vám nabízí výhodný nákup mobilů pro vaše blízké. Se slevou je nakoupíte ve značkové O₂ prodejně, kde se stačí prokázat zaměstnaneckou kartou.

i Více informací o akčních nabídkách najdete v intranetové rubrice Zaměstnanci – Výhodné nákupy – Nabídky O₂.

EMPLO Friends & Family

Služba se speciálním cenovým tarifem je ideální způsob, jak získat levnější mobilní spojení pro vaše nejbližší. Služba umožňuje využít k jedné zaměstnanecké

Pokud pevnou linku nevlastníte, můžete si požádat o její zřízení ve značkových O₂ prodejnách, na bezplatných telefonických linkách 800 02 02 02 nebo 800 123 456. Nebo si na stejných místech necháte převést existující pevnou linku, kterou užíváte, na své jméno.

Služební Internet ADSL

Kromě výše uvedených slev na služby poskytované prostřednictvím pevné linky můžete se souhlasem vašeho nadřízeného požádat o služební Internet ADSL. Společnost vám jej poskytne zejména pro služební účely, pro dosahování vyšší kvality a produktivity práce. Získáte tak vysokorychlostní internet i pro soukromou potřebu, přičemž **uhradíte jen 20 % z běžné tržní ceny**.

Služební Internet ADSL si můžete **objednat** v aplikaci Nabídka telko služeb zaměstnancům na Portále 2000, v měsíci, od kterého je vám poprvé poskytnuta sleva 530 Kč, jež jste si objednali v aplikaci Benefity.

Výběr **rychlosti** služebního Internetu ADSL je na vašem zvážení (za předpokladu technické realizovatelnosti služby).

i Více o služebním Internetu ADSL najdete na intranetové stránce <http://intranet.o2/marketing/produkty/internetadsl/>.

O₂ TV

Objednáte-li si ke své pevné lince a Internetu ADSL i digitální televizi O₂ TV (včetně služeb O₂ Kino a O₂ Zábava), získáte **speciální zvýhodněnou cenu** pro zaměstnance.

i Více informací najdete na intranetové adrese <http://intranet.o2/marketing/produkty/iptv/>.

SIM kartě až dvě další SIM karty. Získáte tedy na sobě nezávislá čísla s ještě výhodnějším vzájemným voláním v rámci vaší skupinky, aniž byste museli platit měsíční paušál. Na SIM kartách můžete aktivovat i roaming a datové služby.

SIM karty EMPLO Friends & Family si můžete objednat prostřednictvím aplikace wServiceDesk.

i Veškeré informace o službě najdete v intranetové rubrice Zaměstnanci – Praktický HR průvodce – Zaměstnanecké mobilní telefony.

Kredit na O₂ předplacené karty

Společnost vám nabízí alternativní způsob dobíjení kreditu na O₂ předplacených kartách svých blízkých prostřednictvím zaměstnaneckého telefonu. Navíc získáte bonus ve formě slevy 25 %. Pokud tedy zaplatíte maximální měsíční výši kreditu 1000 Kč, nabijete svým blízkým ve skutečnosti kredit ve výši 1250 Kč. Hodnotu kreditu zahrneme do vyúčtování zaměstnaneckého mobilního telefonu a následně strhneme ze mzdy. Dobíjet můžete od 200 do 1000 Kč po stokrát. Stačí vytvořit na svém zaměstnaneckém mobilu *80 a nechat se vést pokyny.

B. PEVNÉ SLUŽBY

Pevná linka s dotací

Máte-li doma pevnou linku (psanou na vaše jméno), můžete získat každý měsíc **slevu** v hodnotě **530 Kč** z výše vašeho účtu. Stačí si kdykoliv do 20. dne v měsíci v aplikaci Benefity na Portále 2000 objednat benefit Sleva na telekomunikační služby společnosti. Sleva vám pak bude poprvé poskytnuta v měsíci následujícím po objednání. Výběr cenového tarifu hlasových služeb je na vašem zvážení. V průběhu roku si jej můžete libovolně měnit (nejpozději 10 dnů před začátkem účtovacího období). Využívat můžete jakékoli služby poskytované na pevné lince s výjimkou služby Volba operátora, která je u pevných linek se slevou blokována.

III. Benefity

A. VÝBĚROVÉ BENEFITY – TZV. KAFETÉRIE

Nabízíme vám pestrou škálu zaměstnaneckých výhod, která obsahuje finanční produkty, výhodné služby O₂, benefity podporující rovnováhu pracovního a osobního života či benefity pro volný čas. Nabídka každý rok aktualizujeme podle zájmu zaměstnanců.

Jednotlivé druhy benefitů si můžete sami vybírat a libovolně kombinovat až do **bodového limitu**, který máte podle své role k dispozici. Výsledná skladba benefitů pak bude odpovídat našim osobním preferencím. Orientovat se můžete i podle **finanční výhodnosti** jednotlivých benefitů, které jsou ohodnoceny koeficientem.

Nárok na výběrové benefity z kafeťerie získáváte po šesti měsících trvání pracovního poměru.

Penzijní připojištění

Vyberete-li si tento benefit, společnost vám bude přispívat na penzijní připojištění zaměstnance sjednané prostřednictvím společnosti Fincentrum u některého z vybraných penzijních fondů.

Kapitálové životní pojištění

V tomto případě jde o příspěvek společnosti na vaše soukromé kapitálové životní pojištění sjednané prostřednictvím společnosti Fincentrum u některé z vybraných pojišťoven.



Příspěvek na stavební spoření

Společnost vám bude přispívat na stavební spoření sjednané v kterémkoliv stavební spořitelně.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Jedná se o peněžní příspěvek zaměstnavatele na dopravu

zaměstnance do zaměstnání. Druh dopravy není omezen a nejsou vyžadovány žádné doklady (časové kupony, jízdenky, nákup pohonných hmot).

Sleva na telekomunikační služby O₂

Sleva je poskytována na služby po pevné lince (např. Internet ADSL, O₂ TV, Telekonto, Dohled 24 - s výjimkou služby Volba operátora CS a CPS, která je u stanic se slevou blokována).

Výši slevy si můžete zvolit ze šesti variant. Vyberete-li si základní výši slevy 530 Kč, neodečtou se vám z benefitů konta žádné body. Přesto je potřeba si tuto variantu v aplikaci Benefity naplánovat.

Zboží ze značkových O₂ prodejen

Jedná se o peněžní příspěvek zaměstnavatele na veškeré zboží z nabídky značkových O₂ prodejen, internetového O₂ e-shopu nebo PC shopu (nevztahuje se na partnerské či dealerské sítě) nebo na úhradu nestandardního zaměstnaneckého mobilního telefonu.

Příspěvek na předškolní zařízení

Vyberete-li si jej, společnost za vás uhradí náklady, které platíte předškolnímu zařízení (mateřská škola a speciální mateřská škola) za vaše dítě. Nepatří sem agentury zajišťující hlídání dětí.

Dovolená, kultura, sport, zdraví a vzdělávání

Jedná se o nepeněžní příspěvek ve formě poukázek Sodexho FlexiPass, které můžete použít jako platidlo v kulturních, sportovních, rehabilitačních a relaxačních zařízeních a zařízeních poskytujících služby v oblastech vzdělávání a dovolené, které tyto poukázky přijímají.

Příspěvek na rehabilitační dovolenou pro zaměstnance se zdravotním postižením či znevýhodněním
Příspěvek ve formě poukázek Sodexho HolidayPass náleží zaměstnancům, kteří jsou rozhodnutím příslušných orgánů osobou se zdravotním postižením či znevýhodněním a předali příslušné potvrzení své personalistce.

Nad rámec pracovních právních předpisů vám poskytneme pracovní volno s náhradou mzdy:

- jeden den při úmrtí manžela/manželky, druhá/družky nebo dítěte, pokud s nimi zaměstnanec žil v době úmrtí ve společné domácnosti
- dva dny v měsíci po dobu odpovídající výpovědní době k vyhledání nového místa před skončením pracovního poměru (či po dobu od podpisu dohody o skončení pracovního poměru do skončení pracovního poměru na základě takové dohody), k němuž dochází z důvodů uvedených v ustanovení § 52 písm. a) – c) Zákoníku práce
- dva dny v kalendářním roce k doprovodu zdravotně postiženého dítěte nebo rodinného příslušníka, který se zaměstnancem žije ve společné domácnosti, do zařízení sociální péče nebo internátní školy pro mládež vyžadující zvláštní péči
- jeden den v kalendářním čtvrtletí zaměstnancům, kteří osaměle pečují o dítě ve věku do 15 let
- jeden den v kalendářním čtvrtletí zaměstnancům, kteří trvale pečují o osobu, která je držitelem průkazu ZTP
- jeden den při narození dítěte zaměstnance
- dne 1. září, pokud jeho dítě zahájí v tento den poprvé školní docházku
- společnost poskytne náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku zaměstnanci, který na vlastní svatbu využije dva dny pracovního volna podle nařízení vlády č. 590/2006 Sb. za oba tyto dny.

• Více informací najdete v intranetové rubrice Zaměstnanci – Praktický HR průvodce – Malý průvodce velkou společností.

C. VÝHODNÉ NÁKUPY

Platinová O₂ Benefit karta

Karta vám přináší velmi zajímavé slevy na nejrůznější produkty a služby. Na kartu můžete čerpat slevy od pěti do čtyřiceti procent u našich smluvních partnerů. Ti vám příslušnou slevu poskytnou na základě předložení vaší Benefit karty.

Výběrové benefity pro tzv. High Performers

Zaměstnanci, kteří byli v rámci ročního hodnocení pracovního výkonu zařazeni do skupiny tzv. High Performers, mají nárok na nadstandardní zaměstnanecké výhody. První z nich je speciální tarif pro zaměstnanecký mobilní telefon EMPLO HP, který umožňuje neomezené volání zdarma do všech sítí v rámci ČR. Druhý benefit představuje poukázka Sodexho FlexiPass v hodnotě 10 000 Kč.

• Všechny informace najdete v intranetové rubrice Zaměstnanci – Praktický HR průvodce – Benefity.

B. BENEFITY SJEDNANÉ V KOLEKTIVNÍ SMLOUVĚ

Stravování

Společnost vám poskytuje na stravování finanční příspěvek formou stravenek. Na poukázku v hodnotě 75 Kč vám Telefónica O2 Czech Republic přispívá 50 Kč. Rozdíl 25 Kč si hradíte sami - formou srážky ze mzdy. Stravenky si objednávejte prostřednictvím aplikace Stravenky na Portálu 2000 vždy předem na každé kalendářní čtvrtletí.

• Aplikaci Stravenky najdete na intranetu na horní liště v rubrice Portály – Portál 2000 – aplikace Stravenky.

Dovolená na zotavenou

Dovolenou můžete čerpat v délce pět týdnů za kalendářní rok. Pokud pečujete o dítě školou povinné, váš nadřízený vám umožní čerpání dovolené v délce nejméně tři týdnů v období školních prázdnin.

Další volné dny

Nepřítomnost v práci z důvodu **zdravotní indispozice** - pokud budete potřebovat doléžit lehké onemocnění bez lékařského potvrzení o neschopnosti práce, omluvíme vám nepřítomnost v práci v rozsahu až **3 dnů/směn** v kalendářním roce. Za dobu této nepřítomnosti v práci vám poskytneme náhradu mzdy ve výši 50% průměrného výdělku.

O vlastní platinovou Benefit kartu můžete po ukončení zkušební doby požádat prostřednictvím formuláře na intranetu (rubrika Zaměstnanci – Výhodné nákupy – Nabídka O₂ – O₂ Benefit karty). Po vystavení ji obdržíte prostřednictvím interní pošty společně se seznamem smluvních partnerů a jednotlivých slev.

Slevy od partnerů O₂

Slevy na různé zboží a služby uvedené na intranetu získáte u partnerů naší společnosti po předložení vaší zaměstnanecké karty.

• Veškeré informace a aktuální seznam nabídek najdete na intranetu v rubrice Zaměstnanci – Výhodné nákupy – Nabídka partnerů O₂.

Interní O₂ eShop

V Portále 2000 najdete aplikaci eShop, kde si můžete nakoupit online se zajímavými slevami zboží nabízené našimi firemními zákazníky.

• Aplikaci najdete po přihlášení do Portálu 2000.

PC shop

V tomto firemním elektronickém obchodě najdete nabídku použitého drobného majetku (Prodej DHM - od ledniček až po obrazy) a nepoužitých zásob koncových zařízení (Zásoby KZ - mobilní i bezšňůrové telefony, modemy, záznamníky, faxy). Dále vám společnost nabízí odkup starší výpočetní techniky za zajímavé ceny. Nabídka se průběžně aktualizuje.

• PC shop najdete na intranetu v horní liště v rubrice Aplikace.

Drobné dárky

Společnost vám je připravuje jako malou pozornost při různých významnějších příležitostech (integrace společnosti, rebranding, stěhování do nového sídla, vánoce apod.). Drobný dárek bývá často přílohou firemního časopisu O.pen. Sami si můžete podle svého výběru zakoupit za zvýhodněnou cenu reklamní předměty O₂.

IV. Vzdělávání

Úvodní setkání Connecting Day

Nováčci absolvují první den nástupu setkání, na kterém jim poskytujeme maximum informací důležitých pro úspěšné zahájení jejich působení v naší společnosti. Seznámí se zde se společností, jejím posláním, hodnotami a se značkou O₂. Součástí jsou i praktické informace o organizační struktuře, používaných aplikacích - e mailu, intranetu, telefonním seznamu atd. To vše nováčkům pomáhá zorientovat se v novém prostředí a umožní jim rychlé zapracování.

Profesní adaptační školení

Pokud pracujete v „první linii“ kontaktu se zákazníkem (ve značkové prodejně, jako obchodní zástupce, v oddělení péče o zákazníky), jsou pro vás na první měsíc po nástupu naplánovány úvodní profesní tréninky. Programy jsou přizpůsobeny potřebám jednotlivých útvarů, vedou je interní trenéři. Po absolvování získáte základní kvalifikaci pro prodej produktů společnosti a péči o zákazníka, osvojíte si klíčové pracovní postupy, naučíte se ovládat podpůrné systémy, rozvíjíte svou dovednost komunikovat se zákazníkem. Během úvodního zaškolení průběžně konfrontujete teoreticky nabyté znalosti a dovednosti s praxí na budoucím pracovišti. Po ukončení adaptačních tréninků následuje do konce zkušební doby (3 měsíce) zaškolení přímo na pracovišti.

Proškolení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Společnost v rámci plnění požadavků právních předpisů a systémových norem udržuje a rozvíjí systém vašeho pravidelného proškolení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Virtuální univerzita

Virtuální univerzita (e-learningový portál O₂) vám umožňuje rychle a jednoduše vstřebat informace vzdělávacího charakteru. Kromě normativních školení zde

najdete zejména kurzy produktové, které se využívají při školení nováčků i při uvádění nových produktů na trh. Intenzivně se Virtuální univerzita využívá v případě zavádění nových systémů a aplikací a při testování znalostí zaměstnanců v rámci nejrůznějších certifikací. E-kurzy jsou nasazovány ve vhodných oblastech i jako podpůrný nástroj před nebo po klasických prezenčních kurzech.

Manažerské vzdělávání

Speciální programy manažerského vzdělávání absolvují všichni zaměstnanci v rolích supervizor, manažer a ředitel. Rozvoj top managementu a talentů je součástí globálního programu rozvoje skupiny Telefónica a realizuje se prostřednictvím její Telefónica Corporate University.



Profesní rozvojové tréninky

Zaměřují se na rozvoj odborných způsobilostí. Na začátku každého kalendářního roku definují ředitelé, manažeri a supervizoři rozvojové potřeby svých podřízených a na jejich základě se zpracuje tréninkový plán každé divize.

Jazyková výuka

Probíhá převážně prezenční formou – skupinovými nebo individuálními kurzy s různou intenzitou.

i Informace o vzdělávání najdete v intranetové rubrice Zaměstnanci – Praktický HR průvodce – Rozvoj a vzdělávání.

Přístup

Veškeré vzdělávací a rozvojové aktivity se řídí potřebami vašeho útvaru a společnosti jako celku, předpokladem pro dosažení oboustranně výhodného efektu je však i proaktivní přístup zaměstnance.

V. Pracovní prostředí

Většina z nás tráví v kanceláři významnou část dne. Společnost proto klade na zajištění příjemného pracovního prostředí velký důraz a bude ho postupně zlepšovat ve všech hlavních lokalitách.

Důležitý je především dostatečný prostor a kvalitní pracovní předměty a pomůcky od počítačové techniky až po typizované oblečení pro konzultanty našich prodejen.

V hlavních budovách s nejvyšší koncentrací zaměstnanců je k dispozici jídelna. Neobvyklé není ani vybavení budov sprchami a kuchyňkami se základním vybavením a automaty na kávu.

Je-li v budově možnost parkování i soukromých vozidel, je potřeba požádat si o přístup do garáží v aplikaci Správa přístupů na Portále 2000.

Sídlo společnosti se nachází v tzv. BB Centru v Praze 4 – Michli. Jeho dostupnost autem je díky svému umístění vedle hlavní pražské dopravní tepny (severořížní magistrály, která je pokračováním dálnice D1) bezproblémová. Velmi dobrá je i prostřednictvím městské hromadné dopravy. Představuje zhruba 10 minut chůze od stanice metra trasy C Budějovická, odkud jezdí i speciálně označený spoj kyvadlové dopravy.



VI. Pracovní doba

Základní pracovní doba činí **37,5 hod. týdně**, což znamená zkrácení pracovní doby o 30 min. denně oproti Zákoníku práce.

Pracovní doba na pracovištích s dvousměnným pracovním režimem činí 36,5 hod. týdně, s třisměnným a nepřetržitým pracovním režimem 35,5 hod. týdně.

Pružná pracovní doba s týdenním režimem se týká všech zaměstnanců (kromě pracovišť s pevnou pracovní dobou nebo nepřetržitým pracovním režimem). Uplatňuje se pružný pracovní týden, při kterém si sám/a volíte začátek a konec směny. Musíte ale v příslušném týdnu odpracovat celou týdenní pracovní dobu.

Povinná přítomnost na pracovišti - **od 9.00 do 14.00**

Volitelná přítomnost na pracovišti - od 6.00 do 9.00 a od 14.00 do 20.00

Pružná pracovní doba se neuplatňuje při vyslání na pracovní cestu.

i Více informací najdete v intranetové rubrice Zaměstnanci – Praktický HR průvodce – Malý průvodce velkou společností.



VII. Akce pro zaměstnance

Motivační akce

Oblíbená výjezdní zasedání (tzv. off-sites), teambuildingové akce nebo motivační večere výrazně podporují týmovou spolupráci. O jejich konání rozhoduje ředitel divize.

Sportovní aktivity

Telefónica O2 Czech Republic dbá o vyváženost pracovního a osobního života svých zaměstnanců. Proto vám nabízí rozsáhlé možnosti sportovního využití prostřednictvím poukázek FlexiPass – viz kapitola Benefits. Jedenkrát ročně si můžete poměřit své síly na celofiremních sportovních hrách organizovaných odborovou organizací.

Kulturní a sportovní akce

Firma sponzoruje velkou řadu kulturních a sportovních akcí, na které pak můžete získat přednostní nebo zvýhodněný vstup. Aktuální informace najdete vždy na intranetových stránkách.



Soutěže na intranetu

Jednou z možností, jak získat od společnosti zajímavé ceny (zájezd, věcné ceny, vstupenky na kulturní či sportovní akce), jsou oblíbené vědomostní soutěže na intranetu nebo ve firemním časopise O.pen.

Firemní časopis O.pen

Měsíčník dostanete jedenáctkrát v roce interní poštou na své jméno. Ve většině čísel najdete informační přílohu nebo drobný dárek.

VIII. Péče o zdraví zaměstnanců

Firemní preventivní péče

Naše společnost má ucelený systém firemní preventivní péče a vysoce tak překračuje rámec svých zákonných povinností.

Firemní preventivní péči zajišťujeme prostřednictvím nezávislého zdravotnického zařízení **Santé**.

- ❶ Stežejní oblastí je hygiena práce. Každé pracoviště musí splňovat přísná kritéria a požadavky **bezpečnosti práce**. Jde především o plánování a organizování práce, včetně uspořádání pracovišť; úpravu pracovních režimů; psychologickou zátěž a psychologii práce; zrakovou zátěž atd.
- ❷ Další oblastí je tzv. část **klinická**, tedy lékařské prohlídky zaměstnanců. Společnost vysílá své zaměstnance zejména na prohlídky vstupní, periodické, resp. řadové, mimořádné a výstupní. Závodní lékař posuzuje, zda zaměstnanec je či není schopen vykonávat svoji práci.

Program podpory zdraví

Společnost chce eliminovat nepříznivé vlivy pracovních podmínek na váš zdravotní stav, a proto ve vazbě na preventivní program vytváří nad rámec svých zákonných povinností operativně další nástroje na podporu vašeho zdraví.

Během roku tak zajišťuje podle možností například vitamínové přípravky a ochranné nápoje pro všechny zaměstnance. Zaměstnancům vykonávajícím pracovní činnost na venkovních pracovištích je zajištěno očkování proti klíšťové encefalitidě, pro zaměstnance vystavené nepříznivým klimatickým podmínkám je zajištěn pitný režim. Podle pracovní zátěže jsou operativně zajišťovány např. mimořádné prohlídky, rehabilitační programy atd.



❶ Další informace k Péči o zdraví zaměstnanců jsou obsaženy v Podnikové kolektivní smlouvě, kterou najdete v intranetové rubrice Zaměstnanci – Odbory.

IX. Půjčky pro zaměstnance

Na řešení vlastní bytové potřeby vám společnost může poskytnout půjčku ve výši **od 30 - 100 tisíc Kč**.

Půjčka je účelová a lze ji poskytnout na:

- ❶ pořízení bytu nebo rodinného domu do osobního vlastnictví, na stavbu rodinného domu, na složení členského podílu na družstevní byt
- ❷ stavební úpravy rodinného domu nebo bytu, jehož jste (příp. váš/e manžel/ka) vlastníkem a zároveň jste zde nahlášen k trvalému pobytu

Poskytnutí půjčky vždy závisí na řádném doložení účelu a finanční rezervě společnosti v okamžiku žádosti. Půjčky jsou financovány ze splátek půjček dříve poskytnutých.



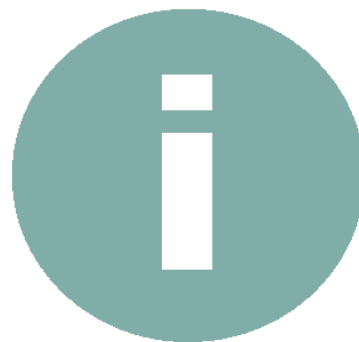
❶ Více informací a podmínky a pravidla pro poskytování bezúročných půjček najdete v Portálu 2000 v aplikaci Půjčky a v intranetové rubrice Zaměstnanci – Praktický HR průvodce – Malý průvodce velkou společností.

X. Sociální politika

V důsledku nepříznivé životní situace (dlouhodobá pracovní neschopnost, úmrtí, živelní pohroma atd.) se může kdokoliv z nás ocitnout v sociální nejistotě. Společnost je proto připravena pomoci překlenout vám takové období.

❶ Více informací a podmínky najdete v intranetové rubrice Zaměstnanci – Praktický HR průvodce – Malý průvodce velkou společností.





Redakční závěrka textů v brožuře – 26. srpna 2007.
Aktuální informace najdete v intranetové rubrice
Zaměstnanci.

Vydává:
Telefónica O2 Czech Republic, a.s., Lidské zdroje
a podpůrné služby
Design a tisk:
Leonardo, spol. s r. o.
srpen 2007

Způsob hledání nového zaměstnance

Jakým způsobem získáváte zaměstnance? U každého tvrzení zaškrtněte pouze jednu možnost.

Způsob	1	2	3	4	5
	vždy	Spíše ano	nevím	Spíše ne	nikdy
Přes pracovní úřad					
Nabídka na vlastních www stránkách					
Inzerát v denním tisku					
Internet – zveřejnění nabídky (jobs.cz, práce.cz ...)					
Internet – hledání životopisů vhodných kandidátů					
Prostřednictvím personální (pracovní) agentury					
Na doporučení známých, současných zaměstnanců					
Pomocí letáků					
Jiným způsobem (uveďte jakým)					

Jaké metody využíváte při získávání zaměstnanců dle zařazení?

Zařazení	životopis	Vlastní podnikový dotazník	Ústní pohovor	Psychologické testy			Assessment center	Reference
				schopností	inteligence	osobnosti		
Dělnická profese								
Asistent manažera								
Technický hospod. pracovník								
Obchodní zástupce								
Junior manažer								
Senior manažer								

Přiřaďte číslo podle pořadí Vašich priorit při hledání nového zaměstnance. Přiřazujte čísla jako ve škole: 1-nejvyšší priorita, 9 – nejnižší priorita, čísla neopakujte.

	Dosažené vzdělání, odbornost
	Znalost cizích jazyků
	Mobilita (řidičský průkaz)
	Praxe, zkušenosti v oboru
	Schopnost vystupování, komunikativnost
	Ochota se dále vzdělávat
	Pohlaví
	Věk
	Flexibilita

Prosím vyplňte všeobecné informace o své společnosti, vyhovující zaškrtněte

druh společnosti dle počtu zaměstnanců

Mikropodnik (1 – 4 zaměst.)	Velmi malý podnik (5 – 10)	Malý podnik (10 – 99)	Střední podnik (100 – 500)	Velký podnik (500 a více)

druh společnosti dle odvětví

Průmysl	Stavebnictví	Obchod	Penežnictví	Služby

Způsob hledání nového zaměstnání

Jakým způsobem hledáte (jste hledal) nové zaměstnání? U každého tvrzení zaškrtněte pouze jednu možnost.

Způsob	1 vždy	2 Spíše ano	3 Neví m	4 Spíše ne	5 nikdy
Přes pracovní úřad					
Nabídka na www stránkách konkrétní firmy					
Inzerát v denním tisku					
Internet – zveřejnění nabídky (jobs.cz, práce.cz ...)					
Prostřednictvím personální (pracovní) agentury					
Na doporučení známých					
Pomocí letáků					
Jiným způsobem (uveďte jakým)					

Jaký druh společnosti do počtu zaměstnanců preferujete? U každého tvrzení zaškrtněte pouze jednu možnost.

Firma (počet zaměstnanců)	1 vždy	2 Spíše ano	3 Neví m	4 Spíše ne	5 nikdy
Rodinná (1-4)					
Velmi malá (5-19)					
Malá (20-99)					
Střední (100-500)					
Velká (501 a více)					
Firma se zahraniční účastí (komunikace v Aj...)					
Ryze česká firma					

Přiřaďte číslo podle pořadí Vašich priorit při hledání nového zaměstnání. Přiřazujte čísla jako ve škole: 1-nejvyšší priorita, 9 – nejnižší priorita, čísla neopakujte.

	Pracovní prostředí
	Platové ohodnocení
	Dostupnost pracoviště
	Pracovní doba
	Podnikové výhody (benefity)
	Pověst (image) firmy
	Velikost firmy
	Kariérní růst
	Pracovní náplň (možnost uplatnění dosavadních dovedností a zkušeností)

Prosím vyplňte všeobecné informace o své osobě, vyhovující zaškrtněte

Pohlaví

Muž	
Žena	

Věk

18 – 25	
26 – 35	
36 – 45	
46 – 50	
46 – 50	
51 – 60	
60 a více	

Vzdělání

Základní	
Středoškolské – ukončeno závěrečnou zkouškou	
Středoškolské – ukončeno maturitní zkouškou	
Vysokoškolské – bakalářské a VOŠ	
Vysokoškolské – magisterské	

